

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**І. Л. ПОЛЧАНІНОВА, І. В. СЕГЕДА**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**  
**з курсу**

**«МЕНЕДЖМЕНТ»**

*(для студентів 4–5 курсів денної та заочної форм навчання  
за спеціальністю 242 – Туризм)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2017**

**Полчанінова І. Л.** Конспект лекцій з курсу «Менеджмент» (для студентів 4–5 курсів денної та заочної форм навчання за спеціальністю 242 – Туризм) / І. Л. Полчанінова, І. В. Сегеда; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 174 с.

Автори: І. Л. Полчанінова, І. В. Сегеда

Рецензент: д-р екон. наук, проф. І. М. Писаревський

*Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства,  
протокол № 1 від 27.08.2015 р.*

© І. Л. Полчанінова, І. В. Сегеда, 2017  
© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
Модуль 1 Теорія менеджменту.....	6
Тема 1 Сутність, роль та методологічні засади менеджменту.....	6
Тема 2 Закони, закономірності та принципи менеджменту.....	17
Тема 3 Історія розвитку науки менеджменту.....	24
Тема 4 Організація як об'єкт управління.....	35
Тема 5 Функції та технологія менеджменту.....	49
Тема 6 Планування як загальна функція менеджменту.....	55
Тема 7 Організовування як загальна функція менеджменту.....	67
Тема 8 Мотивування як загальна функція менеджменту.....	85
Тема 9 Регулювання як загальна функція менеджменту.....	94
Модуль 2 Організація менеджменту на підприємстві.....	105
Тема 10 Методи менеджменту.....	105
Тема 11 Управлінські рішення.....	112
Тема 12 Інформація і комунікації в менеджменті.....	121
Тема 13 Керівництво та лідерство.....	132
Тема 14 Соціальна відповідальність в менеджменті.....	145
Тема 15 Ефективність менеджменту.....	156
Список рекомендованих джерел.....	170

## ВСТУП

Опорний конспект лекцій складено відповідно до місця та значення дисципліни за структурно-логічною схемою, передбаченою освітньо-професійною програмою підготовки бакалавра за напрямом 6.140103 – Туризм, і охоплює всі змістовні модулі, визначені анотацією для мінімальної кількості годин, передбачених стандартом.

Програма навчальної дисципліни «Менеджмент» передбачає набуття студентами теоретичних основ в управлінні туристичними організаціями з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах ринкових відносин.

Предметом вивчення дисципліни є загальні закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління організацією; управлінські відносини.

Програма навчальної дисципліни «Менеджмент» упорядкована відповідно до анотації освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів, базується на знаннях з таких нормативних дисциплін, як «Право», «Соціологія», «Економічна теорія», і є підґрунтям для вивчення професійно-орієнтованої дисципліни менеджерського циклу «Менеджмент туристичних організацій».

Головною метою викладання дисципліни «Менеджмент» є формування у майбутніх фахівців сфери туризму сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань в питаннях теорії менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Завданням вивчення дисципліни «Менеджмент» є теоретична підготовка студентів із питань:

- сутність основних понять і категорій менеджменту;
- історія розвитку менеджменту;
- принципи та функції менеджменту;
- суть організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів та зовнішнього середовища;
- система методів управління;
- зміст процесів та технології управління;
- основи планування, здійснення мотивування та контролювання;
- організація взаємодії та повноважень;
- зміст та характеристика основних типів організаційних структур управління;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційне забезпечення процесу управління;
- керівництво та лідерство, стилі управління;
- організаційна культура;
- соціальної відповідальності у менеджменті;
- ефективність управління.

Практична підготовка та формування умінь охоплює такі питання:

- з'ясовувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі здобутих із різних джерел знань;
- планувати роботу організації, її підрозділів та працівників;
- структурувати завдання відповідно до чисельності та кваліфікації виконавців, визначати черговість робіт, розраховувати термін їх виконання;
- добирати виконавців, розподіляти завдання з урахуванням професійних та особистісних рис, здійснювати делегування;
- вміти стимулювати та карати підлеглих;
- мати здатність здійснювати ефективний контроль та оперативне регулювання, використовувати дієві методи менеджменту (економічні, технологічні, адміністративно-розпорядчі, соціально-психологічні);
- намагатися гармонізувати людські відносини;
- технології розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень;
- володіти прийомами управління організаційними змінами;
- налагоджування ефективні комунікації під час управління;
- оцінювати ефективність менеджменту;
- удосконалювати та розвивати систему менеджменту підприємства, зокрема з урахуванням світового досвіду.

Дисципліна має статус нормативної. Формою підсумкового контролю є екзамен, в робочому плані підготовки також передбачено виконання індивідуального завдання.

Конспект є одним із найважливіших складових елементів методичного забезпечення дисципліни. Він призначений для самостійної роботи студентів і закріплення їхніх знань за темами, підготовки до практичних занять та підсумкового контролю. Опорний конспект лекцій складається із вступу, 15 тем, рекомендованої літератури, запитань до самоперевірки.

## **МОДУЛЬ 1 ТЕОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **ТЕМА 1 СУТЬ, РОЛЬ І МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

#### **1.1 Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності**

#### **1.2 Суть, зміст менеджменту та управління**

#### **1.3 Менеджмент як система наукових знань та як мистецтво управління**

#### **1.4 Менеджери та підприємці - ключові фігури ринкової економіки**

#### **1.5 Рівні управління. Групи менеджерів**

#### **1.6 Існуючі парадигми менеджменту**

#### **1.7 Методи досліджень**

#### ***1.1 Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності***

Розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується поглибленим розподілом праці. Звідси об'єктивна необхідність координації різних видів і різновидів праці в організованих соціально-ринкових системах. Управління має місце всюди, де необхідно впливати на об'єкт або на систему з метою упорядкування або переведення її з одного стану в інший.

Процеси управління як особливий вид людської діяльності виникли з потреби забезпечити цілеспрямованість і погодженість роботи людей. Якщо окремий працівник сам управляє своєю працею, то колектив працівників потребує майстра, тобто керівника, який здійснює функцію управління. Отже, управління виникло з потреб координації і погодження, розподіленої праці. Більшість вчених вважають, що в історичному плані управління як діяльність виникло в період другого великого суспільного поділу праці – відокремлення ремесла від землеробства.

Форми і структури управління, які склалися в організаціях минулого, можна побачити і нині. Наприклад, організація сучасних армій побудована за принципами, які діяли ще в легіонах Стародавнього Риму, а територіальна структура управління вперше була застосована Олександром Македонським.

Серед сучасних структур є також такі, що зародилися сотні років тому: наприклад, структура управління католицькою церквою, визначена засновниками християнства. Майже двадцять століть ця структура не змінюється, тоді як за цей період виникло безліч організацій і структур, що згинули у мороці минулого. З розвитком виробництва та економічних зв'язків у суспільстві управління ускладнювалось. Однак до початку двадцятого століття його функція лишалася досить універсальною. Управління виробництвом здійснювалось власником підприємства і невеликою групою його особливо довірених людей.

З виникненням капіталістичної ринкової економіки, яка базується на приватній власності на засоби виробництва, природа управління стає двоякою:

- з одного боку, управління – це продуктивна праця, яка виникла в умовах комбінованого виробництва з високим рівнем спеціалізації працівників;
- з іншого боку управління – це діяльність за наглядом і контролем, в ос-

нові якої лежить протилежність між найманою працею як безпосереднім виробником і власником засобів виробництва.

Праця з управління обумовлює виконання як суспільне необхідних завдань із регулювання, організації, координації і контролю соціально-економічних функцій, так і з експлуатації живої праці.

Пізніше в ході процесів спеціалізації та професіоналізації управління відокремлюється від капіталістичної власності у вигляді самостійної функції.

В XX ст. в більшості країн світу відбувається концентрація капіталу, виникають великі підприємства, трести, концерни. Функція управління дедалі більше розширюється і диференціюється на окремі різновидності управлінської праці, які в сукупності стають «комбінованим управляючим», що об'єднує сотні й тисячі працівників сфери управління. В 70-ті роки XX ст. у всіх економічно розвинених країнах помітне різке розмежування функцій володіння і функцій управління капіталом: як правило, управління виробничо-господарською діяльністю більшості фірм здійснюють наймані висококваліфіковані фахівці-менеджери, які не є абсолютними власниками цих фірм, а одержують заробітну плату в прямій формі або у вигляді частки прибутків фірми. Цей факт є підставою для оголошення XX ст. століттям «революції управлінців».

У системі суспільного виробництва управління багатоліке і здійснюється в різних видах:

1. Технічне управління різного роду природними та технологічними процесами: рух автомобіля, літака, подача електроенергії, обробка деталей, управління розвитком рослин і тварин і багато ін.

2. Державне управління соціально-економічними процесами в суспільстві через різні інститути – правову систему, міністерства, відомства, місцеві органи влади тощо.

3. Ідеологічне управління. Воно полягає в тому, щоб довести до свідомості членів суспільства, різних організацій певні концепції їх розвитку.

4. Господарське управління виробничою та економічною діяльністю різних організацій, які функціонують у системі ринкових відносин, враховує складність і стохастичність соціально-ринкових систем, різнобічність факторів, які впливають на їх організацію, здатність до самовдосконалення, підвищення організаційного рівня.

Виникнення сучасного менеджменту ґрунтується на раціональних засобах прийняття рішень. Організації більше не могли працювати у відповідності до примх декількох осіб.

Будь-яке управління – це не тільки управління своїм часом, а й управління процесами часу. Знаменита формула Б. Франкліна «час-гроші» за багато десятиліть стала девізом капіталістичного господарювання і діловитості.

## ***1.2 Суть, зміст менеджменту та управління***

Вживаючи термін «менеджмент», ми йдемо за традицією, яка давно встановилася в міжнародних виданнях з теорії управління, яка має на увазі певне коло явищ і процесів. У практиці, яка склалася у вітчизняній науковій літерату-

рі з управління, менеджмент уже більше 30-ти років використовується як синонім капіталістичного управління. І головне – управління не заміняє «менеджмент», тому що в останньому йдеться лише про одну із форм управління, а саме про управління соціально-економічними процесами за допомогою і в рамках підприємницької корпорації або акціонерної компанії.

Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови дає таке тлумачення «менеджменту»:

- а) спосіб, манера ставлення до людей;
- б) влада і мистецтво управління;
- в) особливий рід уміння та адміністративні навички;
- г) орган управління, адміністративна одиниця.

У спрощеному розумінні менеджмент - це вміння добиватися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Менеджмент – функція, вид діяльності з керівництва людьми в різних організаціях.

Менеджмент – це також галузь людських знань, які допомагають здійснити цю функцію. Нарешті, менеджмент, як збірна від менеджерів, - це певна категорія людей, які здійснюють роботу з управління. Значимість менеджменту була особливо чітко усвідомлена в 30-ті роки. Вже тоді стало очевидним, що ця діяльність перетворилася в професію, галузь знань - в самостійну дисципліну, а соціальний прошарок людей - у досить впливову суспільну силу.

Менеджмент слід розглядати як сукупність раціональних методів і організаційних підойм управління капіталістичною фірмою або корпорацією.

П. Друкер, американський авторитет у галузі менеджменту, дає таке пояснення. Термін «менеджмент» виключно важкий для розуміння. По-перше, він специфічно американського походження і навряд чи може бути перекладений на якусь іншу мову, в т. ч. англійську. Він означає функцію, а також людей, які її виконують; він вказує на соціальне або посадове становище; і в той же самий час означає навчальну дисципліну, галузь наукового дослідження. Однак навіть в американському вживанні менеджмент неадекватний як поняття: в організаціях, які не мають відношення до бізнесу, як правило, не говорять про менеджмент і менеджерів.

Для того, щоб управляти, потрібно, по-перше, впливати і, по-друге, бачити мету цього впливу.

У деяких довідниках сказано, що управління - це насамперед керівництво людьми. Слід зауважити, що у словниках керівництво й управління тотожні поняття.

В одному документі з управління виробничими підприємствами і об'єднаннями зазначено, що управління - це підготовка, прийняття та реалізація рішень у всіх галузях діяльності підприємства, направлених на досягнення головної мети. Отже, рішення - це основний продукт управлінської діяльності.

Нині дуже багато виробничої та нормативної інформації, і суть управління в тому, щоб цілеспрямовано її переробити. Це основне відкриття принесене у світ наукою кібернетики в середині XX століття.

Отже, управління – це вплив на колектив, який направлений на досягнен-



ня мети, і необхідні для цього взаємопов'язані заходи; організація, важелі та регулювання цього процесу за допомогою зворотного зв'язку; керівництво людьми, розробка, прийняття та реалізація рішень; найкращий розподіл ресурсів та цілеспрямована переробка інформації тощо. Все це в сукупності, в нерозривному зв'язку та взаємодії складає управління.

Зміст поняття «менеджмент» можна розглядати як науку і практику управління, як організацію управління фірмою і як процес прийняття управлінських рішень.

### ***1.3 Менеджмент як система наукових знань та як мистецтво управління***

Під науковими основами управління розуміють систему наукових знань, яка становить теоретичну базу практики управління, а точніше, забезпечення практики менеджменту науковими рекомендаціями.

Першим етапом методології наукового управління був аналіз змісту роботи і визначення її основних компонентів. Потім була обґрунтована необхідність систематичного використання стимулювання з метою зацікавленості робітників у підвищенні продуктивності праці та зростанні обсягу виробництва.

У зарубіжній науці управління склалися чотири найважливіші концепції, які внесли суттєвий вклад у розвиток сучасної теорії і практики управління. Це теорія наукового управління, теорія адміністративного управління, теорія управління з позицій психології і людських відносин, теорія управління з позиції науки про поведінку.

Будь-яка наука має свій предмет дослідження. В даному випадку до предметів, які досліджуються наукою управління, відносяться явища і процеси, що характерні для певного класу систем.

Мистецтво управління. В управлінні, як і в будь-якому виді людської діяльності, є щось таке, що не піддається кількісному аналізу. Оце «щось таке» відноситься до мистецтва управління. Обґрунтування мистецтва управління, яким володіють лише окремі люди, є частинкою науки управління. З іншої сторони, оволодіти мистецтвом будь-якої професії, в тому числі й професії управлінця-менеджера, можна тільки за допомогою пізнання науки управління.

Видатний менеджер нашої епохи Лі Яккока, пройшовши через складний і цікавий шлях пізнання науки та практики управління, зміг сформулювати такі підходи до оволодіння мистецтвом управління:

1. Уміння контактувати з людьми - оце все і вся.
2. Щоб мати успіх у бізнесі, як і скрізь, саме основне - це вміти зосередитись і раціонально використовувати свій час.
3. Тому, хто хоче стати спеціалістом у галузі вирішення будь-яких завдань у бізнесі, необхідно насамперед навчитися визначати пріоритети.
4. Необхідно регулярно задавати декілька запитань своїм провідним працівникам:

- які завдання Ви ставите собі на найближчі три місяці?
- які Ваші плани, пріоритети, надії?

- що Ви збираєтеся зробити для їх здійснення?

5. Регулярно, раз у три місяці, кожен менеджер повинен сісти за стіл поруч із своїм безпосереднім керівником, щоб підбити підсумки зробленого і визначити цілі на наступний квартал.

6. Повинен бути порядок письмового викладу будь-якої ідеї - це перший крок до втілення її в життя.

7. Інколи необхідно піти на ризик, а потім виправляти помилки, які були допущені.

8. Найважливіші рішення в корпораціях фактично приймаються не колективними органами, не комітетами, а окремими особами.

9. Менеджери повинні не тільки вміти приймати своєчасні рішення, їм належить також роль мотиватора.

10. Єдиний спосіб настроїти людей на енергійну діяльність – це спілкуватися з ними.

11. Якщо хочете людину похвалити, зробіть це в письмовій формі, а коли хочете його висварити, краще зробіть це по телефону.

12. Не старайтеся виконувати роботу, яку повинні робити інші.

13. Головною причиною, через яку здібні люди не можуть зробити кар'єру, є те, що вони погано контактують зі своїми колегами.

14. Більшість людей не читає цілком газетні матеріали, а обмежується заголовками і підзаголовками. Звідси наслідок - ті, хто їх формулює, має великий вплив на сприйняття новин читачами.

15. Єдине, чим володіє людина, - це здатність роздумувати, це її здоровий глузд. Це її єдина реальна перевага перед мавпою.

16. Помилки роблять усі. Біда в тому, що більшість людей просто не хоче їх відкрито визнавати.

17. Якщо дійсно віриш у те, що ти робиш, варто наполегливо добиватися свого навіть перед перешкодами, які виникають.

Ці правила успішного управління могли з'явитися тільки в результаті наукового обґрунтування досвіду, інструментом якого є існуюча теорія управління та результати наукових досліджень.

#### ***1.4 Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки***

Основою високої результативності багатьох підприємницьких структур є професійний характер управлінської діяльності. Професійних керівників тут називають менеджерами. Професор И.С. Завадський дає таке визначення менеджера.

Менеджер – це керівник (директор, адміністратор, керуючий тощо), який має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень щодо організаційних питань менеджменту. На відміну від спостережних і контрольних органів, менеджер завжди наділяється виконавчою владою і несе повну відповідальність за очолювану ділянку роботи. Менеджер розглядається як професійний керівник, як представник особливої професії, а не просто юрист, економіст чи інженер, що здійснює управлінські функції. Менеджер не тільки

має спеціальну управлінську підготовку, але, незалежно від країни, мусить знати англійську мову, як це прийнято для деяких видів морського транспорту, авіалайнерів тощо.

Професіоналізм менеджера полягає в наявності знань і навичок у сфері менеджменту, маркетингу й організації виробництва, здатності до роботи з людьми в умовах її конкурентного середовища.

Із розвитком ринкової економіки, крім терміна «менеджер», почали широко використовуватись терміни «бізнесмен» і «підприємець», між якими є суттєві відмінності. Менеджер обіймає якусь постійну посаду, і в його підлеглих знаходиться та чи інша кількість виконавців. На відміну від менеджера, бізнесмен, як правило, не займає ніякої постійної посади, у нього немає підлеглих. Бізнесмен - це насамперед ділова людина, що займається підприємницькою діяльністю, спрямованою на одержання прибутку, бере на себе ризик і несе при цьому відповідальність власним капіталом.

Бізнесмен - це той, хто володіє капіталом, що знаходиться в обороті, приносить прибуток. Ним може бути ділова людина, в підлеглих якої немає підлеглих, вона не займає ніякої постійної посади в організації, але є володарем її акцій і може бути членом її правління.

Бізнес - це справа, ділова активність, спрямована на вирішення завдань, пов'язаних у кінцевому підсумку із здійсненням на ринку операцій обміну товарів і послуг між економічними суб'єктами ринку, з використанням форм і методів конкретної діяльності, які склалися в ринковій практиці.

Бізнес робиться заради одержання доходу (прибутку) від результатів діяльності у найрізноманітніших сферах - виробництві й торгівлі товарами та послугами, банківській та страховій справах, при проведенні транспортних, орендних і багато інших операцій як видів діяльності.

Бізнес - поняття більш широке, ніж підприємницька діяльність, оскільки до бізнесу належить здійснення будь-яких одноразових комерційних угод у будь-якій сфері діяльності, які направлені на одержання доходу.

Суб'єкт у бізнесі називається бізнесменом або комерсантом.

Статус комерсанта визнається законом за особою, діяльність якої характеризується такими ознаками: укладання угод, здійснення інших господарських операцій у вигляді підприємництва; здійснення підприємницької діяльності від свого імені, тобто як самостійного економічного суб'єкта ринкових відносин.

Бізнесмен вкладає у справу гроші, а після завершення справи або деякого ділового циклу одержує гроші назад з прибутком.

Бізнес – це спочатку організація виробництва, економічна діяльність, а потім вже, власне, робота грошей.

Підприємець – це особа, яка вкладає власні засоби в організацію справи і бере на себе ризик, пов'язаний з його результатами, організацією нового підприємства з розробкою нової ідеї, нової продукції або нового виду послуг, які пропонуються суспільству, а також усю повну відповідальність за кінцеві результати діяльності. Підприємець здійснює господарську діяльність від свого імені й на власний ризик. Важливо розуміти, що слова «підприємець» і «менеджер» не є синоніми.

Оскільки всі підприємці беруть активну участь у формуванні цілей підприємства або організації і керують цією організацією на початку її діяльності, то всіх їх можна вважати менеджерами.

Підприємницька діяльність спрямована на:

- досягнення комерційного успіху, одержання прибутку або підприємницького доходу;
- найкраще використання капіталу: власності, іншого майна, фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів.

Але нема нічого дивного в тому, що видатний підприємець стає не дуже ефективним менеджером. Організації, які створюють підприємці, в кінцевому підсумку навіть можуть розпадатися. І причиною може бути погане керівництво, а не погані ідеї.

### ***1.5 Рівні управління. Групи менеджерів***

Організації, які великі за своїми обсягами і можуть забезпечити чіткі розмежування в роботі керівників і некерівників, звичайно мають такий великий обсяг управлінської роботи, яка теж повинна бути розподілена. Одна з форм поділу управлінської праці носить горизонтальний характер: розміщення конкретних керівників на чолі окремих підрозділів. Таке вертикальне розгортання поділу праці в результаті утворює *рівні управління*.

Незалежно від того, скільки існує рівнів управління, керівників традиційно поділяють на три категорії. В залежності від функцій, що вони виконують в організації. Особи на технічному рівні в основному займаються щоденними операціями і діями, які необхідні для забезпечення ефективної роботи без зривів у виробництві продукції чи наданні послуг. Особи, що знаходяться на управлінському рівні, в основному зайняті управлінням і координацією всередині організації, вони погоджують різноманітні форми діяльності й зусилля різних підрозділів організації. Керівники на рівні соціальних структур зайняті в основному розробкою довгострокових (перспективних) планів, формулюванням цілей, адаптацією організації до різного роду змін, управлінням відносинами між організацією і зовнішнім середовищем, а також суспільством, у якому існує і функціонує дана організація.

Найбільш прийнятий спосіб опису рівнів управління полягає у виділенні керівників (керуючих) низової ланки чи операційних керуючих, керівників (керуючих) середньої ланки і керівників (керуючих) вищої ланки

*Керівники низової ланки.* Молодші начальники, яких також називають керівниками першої (низової) ланки чи операційними керівниками - це організаційний рівень, що знаходиться безпосередньо над робочими й іншими працівниками (не керуючими). *Молодші начальники* в основному здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань для безупинного забезпечення безпосередньою інформацією про правильність виконання цих завдань. Керівники цієї ланки часто відповідають за безпосереднє використання виділених їм ресурсів, таких як сировина й устаткування. Типовою назвою посади на даному рівні є майстер, майстер зміни, сержант, завідувач відділом, старша медсестра, за-

відувач кафедри менеджменту в університеті. Велика частина керівників взагалі - це керівники низової ланки.

Дослідження показують, що робота керівника низової ланки є напруженою і наповнена різноманітними діями. Вона характеризується частими перервами, переходами від одного завдання до іншого. Завдання самі по собі потенційно короткі: в одному дослідженні виявлено, що час, який затрачує майстер у середньому на виконання одного завдання, дорівнює 48 секундам. Часовий період для реалізації рішень, прийнятих майстром, також короткий. Вони майже завжди реалізуються протягом двох тижнів. Було виявлено, що майстри проводять біля половини свого робочого часу в спілкуванні. Вони багато спілкуються зі своїми підлеглими, трохи менше з іншими майстрами і зовсім мало зі своїм начальством.

*Керівники середньої ланки.* Робота молодших начальників координується і контролюється керівниками середньої ланки. За останні десятиліття середня ланка управління значно виросла і по своїй чисельності, і по своїй значимості. У великій організації може бути стільки керівників середньої ланки, що виникає необхідність у поділі даної групи. І якщо такий поділ відбувається, то виникають два рівні, перший з яких називається верхнім рівнем середньої ланки управління, другий - нижчим. Таким чином, утворюються чотири основних рівні управління: вищий, верхній середній, нижчий середній і нижчий.

Керівник середньої ланки часто очолює великий підрозділ чи відділ в організації. Характер його роботи в більшій мірі визначається змістом роботи підрозділу, ніж організації в цілому. Наприклад, діяльність начальника виробництва в промисловій фірмі в основному включає координування й управління роботою керівників низової ланки, аналіз даних про продуктивність праці та взаємодію з інженерами з розробки нової продукції. Керівник відділу із зовнішніх зв'язків на тій же фірмі проводить основну частину свого часу, готуючи папери, зачитанням, у розмовах і бесідах, а також на засіданнях різних комітетів.

В основному керівники середньої ланки є буфером між керівниками вищої і низової ланок. Вони готують інформацію для рішень, прийнятих керівниками вищої ланки, і передають ці рішення звичайно після їхньої трансформації у технологічно зручній формі у вигляді специфікацій і конкретних завдань низовим лінійним керівникам. Хоча існують варіації, велика частина спілкування в керівників середньої ланки проходить у формі бесід з іншими керівниками середньої і низової ланок.

*Керівники вищої ланки.* Вищий організаційний рівень - керівництво вищої ланки - найменш чисельний. Навіть у самих великих організаціях керівників вищої ланки - усього кілька людей.

*Керівники вищої ланки* відповідають за прийняття найважливіших рішень для організації в цілому чи для основної частини організації. Сильні керівники вищої ланки накладають відбиток своєї особистості на весь вигляд організації.

## ***1.6 Існуючі парадигми менеджменту***

Ключовими моментами сучасної системи поглядів на менеджмент (її не-

рідко називають новою управлінською парадигмою) є наступні принципові положення.

Відмова від управлінського раціоналізму класичних шкіл менеджменту, що виражається в переконанні, що успіх організації визначається насамперед раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом управління на внутрішні фактори виробництва. Замість цього на перше місце висувається проблема гнучкості й адаптивності (пристосування) до постійних змін зовнішнього середовища. Остання характеризується як сукупність змінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту.

Використання ситуаційного підходу до управління, відповідно до якого вся організація всередині підприємства є не що інше як відповідь на різні за своєю природою впливи ззовні. Його центральний момент - ситуація, тобто конкретний набір обставин, що впливають на роботу організації в даний період часу. Звідси випливає визнання важливості специфічних прийомів, за допомогою яких виділяються фактори, впливаючи на які можна ефективно досягти мети.

Визнання соціальної відповідальності менеджменту як перед суспільством у цілому, так і перед окремими людьми, що працюють в організації. Нова роль людини як ключового ресурсу зажадала від менеджерів зусиль в створенні умов для реалізації закладених у ньому потенцій до саморозвитку. Звідси - необхідність уваги до таких факторів, як організаційна культура, різні форми демократизації управління, участь працюючих у прибутках, власності, управлінні, стиль керівництва і лідерство. Найважливішою характеристикою менеджменту на сучасному етапі є орієнтація на нову соціальну групу в організаціях - когнитариат, міць якого ґрунтується на знанні та використанні інтелекту, а не мускульної сили.

Нова парадигма зажадала перегляду принципів управління, тому що старі перестають «працювати» в умовах підприємницьких структур. У 90-і роки в принципах головна увага звертається на людський або соціальний аспект управління: менеджмент спрямований на людину, на те, щоб робити людей здатними до спільних дій, робити їхні зусилля більш ефективними; менеджмент невіддільний від культури, заснований на чесності і довірі до людей; менеджмент формує комунікації між людьми і визначає індивідуальний внесок кожного працюючого в загальний результат; етика в бізнесі є золотим правилом менеджменту.

Нова система поглядів на управління відома в літературі як «тиха управлінська революція», і це не випадково. Адже її основні положення можуть застосовуватися, не доводячи до негайного ламання і руйнування сформованих структур, систем і методів менеджменту, а як би доповнюючи їх, поступово пристосовуючи до нових умов. Так, усе більше використання одержують системи управління на основі передбачення змін і на основі гнучких, негайних рішень. Вони характеризуються як підприємницькі, тому що враховують незвичність і несподіванку майбутнього розвитку.

Організації все частіше звертаються до методів стратегічного планування

і управління, розглядаючи раптові та різкі зміни в зовнішньому середовищі, у технологіях, у конкуренції і ринках як реальність сучасного економічного життя, що вимагає нових прийомів менеджменту. Відповідно змінюються і структури управління, в яких перевага віддається децентралізації; організаційні механізми більше пристосовуються до виявлення нових проблем і виробленню нових рішень, ніж до контролю вже прийнятих. Маневр у розподілі ресурсів цінується вище, ніж пунктуальність у їхній витраті.

Глобальний і крутий поворот в історії розвитку нашої країни від соціалістичного господарства до економіки ринково-підприємницького типу викликав необхідність розробки нової парадигми управління.

Здійснювані в Україні економічні реформи дозволяють інтегрувати її народне господарство у світову економіку і зайняти в ній гідне місце, дотримуючись двох головних умов: по-перше, в основу реформ повинні бути покладені принципи і механізми, що панують у світовому економічному співтоваристві; по-друге, при проводячи реформи, повинні бути враховані особливості попереднього розвитку і сучасного стану економіки країни, менталітет і поведінкові характеристики населення, тривалість періоду перетворень та інші фактори й умови, що формують розвиток країни.

Нині сформувалася наступна система поглядів на управління економікою в перехідний період, що складає нову парадигму управління:

- гнучке поєднання методів ринкового регулювання, заснованих на зворотних зв'язках, з державним регулюванням соціально-економічних процесів.
- формування і функціонування ринкових суб'єктів, що хазяюють, як відкритих, соціально орієнтованих систем.
- самоврядування на всіх рівнях і перехід до поліцентричної системи господарювання.
- сполучення ринкових і адміністративних методів управління підприємствами державного сектора економіки.

### ***1.7 Методи досліджень***

У виборі методу дослідження необхідно враховувати його здатність надавати достовірну інформацію про досліджуваний об'єкт. Крім того, він повинен базуватися на основах теорії управління і враховувати особливості техніко-економічних процесів на підприємствах. Метод повинен також дати можливість оцінювати величини взаємозв'язків підрозділів підприємства й окремих посадових осіб, тому що ми оцінюємо процеси управління з інформаційних позицій.

Існують різні за формою й ефективністю методи дослідження управлінських процесів і організації праці керівників. Найбільш відомі з них наступні: хронометраж, моментні спостереження, мікроелементне нормування, фотографії і самофотографії робочого дня тощо. Усі вони мають ті чи інші недоліки, що спотворюють сутність процесів управління.

Моментні спостереження неможливо застосовувати в принципі у дослідженні управлінських процесів і розподілі витрат робочого часу керівників, що

дають досить об'єктивну характеристику організації їхньої праці, тому що діяльність керівників має дуже широкий діапазон, який далеко не ідентичний у різні дні. З цієї ж причини нічого не дає у вивченні витрат часу керівників і мікроелементне нормування.

Неефективна у вивченні процесів управління й розподілу часу і самофотографія. По-перше, тому що вона сама вносить істотні перешкоди у сформований управлінський процес і вимагає від керівників значних додаткових витрат часу та постійного фіксування своєї уваги на необхідності вести визначені записи. Правда, записи ці можна значно спростити, якщо підготувати спеціальні форми. Однак, як показала практика, навіть у цьому випадку самофотографія не відбиває реальностей процесу управління.

Інтерв'ю можна використовувати тільки в оцінці якогось дуже обмеженого явища, і до вивчення процесів управління його застосувати практично неможливо.

Хронометраж: і фотографія робочого дня дають досить точні результати в застосуванні до вивчення витрат робочого часу керівників, але їхній недолік полягає в основному в тому, що вони оцінюють лише саме кількісні сторони управлінської діяльності та фактично не дають її якісного аналізу.

У зв'язку з цим для дослідження процесів управління найбільш ефективний поведінковий метод, який поєднує у собі елементи фотографії і хронометражу, але значно розширює число кількісних факторів, що враховуються, і дозволяє досить докладно фіксувати якісні фактори.

Суть поведінкового методу і його основне достоїнство полягає у тому, що він дозволяє фіксувати плин процесів, шляхом багаторазового спостереження за діяльністю управлінського персоналу в реальних виробничих умовах.

У тих випадках, коли не можна провести управлінський натурний експеримент або немає даних про результати різних рішень для подібних умов у минулому, є можливість побудувати модель ситуації, яка розглядається, і провести необхідні експерименти з нею.

Для формальної побудови процесу прийняття рішень у реальних ситуаціях використовується лінійне та динамічне програмування. Останні є реальними механізмами прийняття управлінських рішень. Будь-який такий механізм є моделюванням процесу прийняття рішень суб'єктом.

Модель - це об'єкт довільної природи (матеріальний, мислений, знаковий тощо), що відбиває істотні для завдання, яке розглядається, властивості об'єкта-оригіналу. Експеримент, який проводиться з моделлю системи, називається моделюванням. Моделювання дає змогу вивчити властивості об'єкта, прогнозувати його поведінку без постановки натурального експерименту.

Усі системи залежно від можливостей формалізованого опису можна поділити на три типи: добре структуровані, слабоструктуровані, неструктуровані.

Добре структуровані системи характеризуються наявністю стійких зв'язків і залежностей між підсистемами, що піддаються кількісним оцінкам. Управління такими системами можливе на основі стандартних процедур, правил, методик, розрахунків.

У слабоструктурованих системах зв'язки між підсистемами чітко не рег-



ламентовані, мають несталий характер, не піддаються точному кількісному опису. При прийнятті рішення велика роль суб'єктивного фактора - багато рішень приймаються на основі екстраполяції оцінок. Специфіка слабоструктурованих завдань полягає в необхідності участі в їхньому розв'язанні колективу людей, частина з яких відповідає за ухвалення рішення.

Неструктуровані системи відрізняються неможливістю формалізації мети і критеріїв оцінки. Для цих систем характерні якісні постановки завдань, в яких кількісні залежності між складовими не відомі, формальних методів рішення немає, а вибір варіантів рішення утруднений невизначеністю мети діяльності й альтернативних способів досягнення їх. У вирішенні таких завдань переважну роль відіграють експертно-евристичні методи.

## **ТЕМА 2 ЗАКОНИ, ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **2.1 Закони та закономірності менеджменту**

### **2.2 Суть, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети**

### **2.3 Загальні принципи управління**

### **2.4 Сучасні принципи менеджменту**

#### ***2.1 Закони та закономірності менеджменту***

Закони та закономірності менеджменту відображають об'єктивні й достатньо стійкі зв'язки та взаємодії елементів системи в просторі (в структурах) й у часі (процесах, явищах). Умовно вони поділяються на дві групи:

- ♦ які виявляються в статиці (структурах);
- ♦ які виявляються в динаміці (процесах).

Закони менеджменту мають економічний зміст. Економічні закони виявляються при формуванні механізму і методів управління, а також у результатах діяльності колективу організації.

На управління виробництвом впливають економічні закони, закони соціології, кібернетики тощо. З метою підвищення ефективності виробництва, вирішення соціально-економічних завдань будь-яка організація повинна враховувати об'єктивні економічні закони.

Закон попиту. Відомо, що між ціною товару і величиною купівельного попиту існує зворотній зв'язок. Тобто, при зниженні ціни попит має тенденцію до зростання і за її підвищення - до зменшення. З підвищенням попиту на окремі товари зростають ціни на них, а отже, і прибуток товаровиробників.

Закон пропозиції свідчить про те, що запропонована для продажу кількість товару залежить від ціни на нього.

Співвідношення попиту та пропозиції відбиває конкретні пропозиції виробництва і споживання з урахуванням вартісно-цінової визначеності товарів (послуг).

Ринковий попит та пропозиція формується під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів безпосередньо на ринку товарів, послуг, цінних паперів,

робочої сили тощо. Вони визначають відповідність платоспроможної потреби в окремих видах товарів, їх наявності в обігу на ринку.

Закон економії часу передбачає раціональне розміщення елементів управління у просторі, яке забезпечувало б мінімізацію витрат часу на їх взаємодію.

Закон синергії стверджує, що існує таке поєднання елементів управління, яке забезпечує отримання результату більшого за сумарний результат виокремленого функціонування цих елементів.

Закон синхронізації свідчить про важливість злагодженої взаємодії елементів управління в часі для забезпечення його ефективності.

Закон прибутковості. Виробничо-господарська діяльність організацій повинна бути прибутковою, тобто доход має перевищувати витрати. Прибуток є основою перспективного розвитку організації. Свідоме використання цього закону вимагає аналізу динаміки доходу, постійних та змінних витрат.

Крім економічних законів, в управлінні використовуються ще й закони соціології, так як кожна людина належить одночасно до багатьох суспільних спільнот.

Якщо закон виражає внутрішні суттєві зв'язки явищ, то закономірності - це частковий вияв його дії.

Закономірності управління відбивають об'єктивно існуючі, істотні взаємозв'язки різних елементів, що повторюються, а також явищ у процесі управління. Їх розділяють на загальні й одиничні. Загальні закономірності властиві всім системам управління, а одиничні пов'язані з функціонуванням окремих галузей, підприємств і організацій.

До загальних закономірностей управління можна віднести закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва; закономірність переважної ефективності свідомого рівномірного управління; закономірність співвідношення керуючих і керованих систем, суб'єкта й об'єкта управління; закономірність посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні.

Закономірність відповідності соціального змісту управління формам власності на засоби виробництва призводить до створення систем управління адекватних формам власності на засоби виробництва. Так приватизація підприємств торгівлі обумовила різноманіття організаційно-правових форм цих підприємств і послабила централізоване керівництво їхньою діяльністю.

Переважна ефективність свідомого планомірного управління також закономірна, так як система управління з плановою регуляцією цих процесів, що протікають у ній, і потенційно, і фактично ефективніша за системи управління зі стихійною регуляцією цих процесів. Підтвердженням тому є широке застосування програмно-цільового підходу, системного підходу й аналізу на всіх рівнях управління в сучасному суспільстві.

Закономірність співвідношення керуючої і керованої систем, суб'єкта й об'єкта управління означає співвідношення сфери управління вимогам об'єкта управління.

До загальних закономірностей управління можна віднести посилення процесів поділу і кооперації праці в управлінні. Закономірність відображає, з

одного боку, майбутній горизонтальний і вертикальний поділ праці в управлінні, що пов'язані з розвитком галузей, збільшенням масштабів управлінських систем, появою нових функцій і видів діяльності. З іншого боку, поділ праці обумовлює його координацію, тобто погодженість дій суб'єктів управління, що виражається в кооперації управлінської праці.

Якщо загальні закономірності властиві управлінню в цілому, то часткові закономірності характерні для окремих сторін і систем управління. До часткових закономірностей можна віднести закономірність зміни функцій управління, закономірність оптимізації числа стадії управління, закономірність концентрації функцій управління і закономірність розповсюдженості контролю.

Закономірність зміни функцій управління означає зростання деяких функцій і знищення інших на різних ієрархічних рівнях управління. Так, якщо на рівні торгового дому вирішуються стратегічні завдання, які охоплюють інвестиційну політику фірми та розподіл прибутку, то на рівні кожного магазину, який входить до торгового будинку, вирішуються переважно тактичні питання, які зв'язані з реалізацією товарів населенню.

Закономірність оптимізації числа ступенів управління припускає усунення зайвих ланок управління, що підвищує його гнучкість і оперативність.

Закономірність концентрації функцій управління полягає в тому, що кожна ступінь управління прагне до більшої концентрації функцій, тобто до розширення і росту чисельності управлінського персоналу. Цю закономірність заочно ілюструють дані про ріст чисельності бюрократичного апарату, що спостерігається у всіх країнах.

Закономірність поширеності контролю відображає залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їх діяльністю і контролю їхніх дій з боку керівника. Оптимальним вважається наявність 7-10 підлеглих у безпосереднім підпорядкуванні в одного керівника.

Закономірності управління мають об'єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей. Закономірності управління повинні повною мірою враховуватися при формуванні принципів управління.

## ***2.2 Суть, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети***

Специфіка принципів як форми наукового пізнання полягає в їх методологічній функції, у здатності бути засобом організації пізнавального процесу. В управлінській практиці принципи дають змогу об'єднати елементи соціально-технічної системи (підприємства) в єдине ціле.

Найважливіше значення в реалізації мети організації мають принципи менеджменту, які використовує у своїй діяльності управлінський персонал. У принципах менеджменту узагальнено, з одного боку, пізнані закони і закономірності, з іншого, – досвід управління, який виправдав себе. Вони визначають спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності.

Принципи управління - керовані правила, що визначають основні вимоги до систем, структур й організації управління. Так само, як і закономірності,

принципи управління поділяються на загальні й одиничні.

Загальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам: визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів і видів; відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу; об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією; бути визнаними суспільством. Основоположний принцип менеджменту - забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва і максимум добробуту персоналу фірми. Як відомо, принципи раціонального управління вперше було сформульовано основоположниками наукового менеджменту - Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем.

Центром вчення Ф. Тейлора стали чотири принципи управління індивідуальною працею працівників: науковий підхід до виконання кожного елемента роботи; науковий підхід до добору, навчання і тренування працівника; кооперація з працівниками; розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і працівниками.

А. Файоллю належить розробка ряду принципів адміністративного управління, які, на його думку, є універсальними для будь-якої організації. Ці принципи не втратили свого значення і в наш час.

1. Влада невіддільна від відповідальності.
2. Розподіл праці при спеціалізації.
3. Єдність розпоряджень.
4. Дисципліна.
5. Єдність керівництва. .
6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів загальним.
7. Винагорода.
8. Централізація.
9. Ієрархія.
10. Порядок.
11. Справедливість.
12. Стабільність персоналу.
13. Ініціатива.
14. Корпоративний дух.

### ***2.3 Загальні принципи управління***

Загальні принципи управління характеризуються тим, що мають універсальний характер, впливають на всі сфери управління і на всі галузі народного господарства. До загальних принципів управління можна віднести цілеспрямованість, спланованість, компетентність, дисципліну, стимулювання, ієрархічність.

Принцип цілеспрямованості визначений сутністю програмно-цільового управління і припускає чітку постановку цілей перед кожним підприємством та кожним його підрозділом. При цьому мета повинна бути реальною, досягнутою і визначеною чітко, що додає роботі здоровий глузд і мобілізує зусилля персоналу на її виконання.

Принцип плановості управління також зв'язаний із програмно-цільовим управлінням і передбачає складання програми дій та її реалізацію. Спланованість виявляється в нормалізації умов роботи і її розподілі між виконавцями, у координації дій виконавців і їхньому інструктуванні, а також в організації обліку і контролю за виконанням кожної роботи і програми в цілому. Реалізація цього принципу на практиці додає планову організацію всій системі управління.

Принцип компетентності означає знання менеджером об'єкта управління або принаймні його здатність сприймати компетентну консультацію фахівців при прийнятті рішень. Принцип компетентності зв'язаний із горизонтальним поділом праці за функціями.

Невід'ємним принципом управління є дисципліна, що повинна бути присутня у будь-якій системі управління на будь-якому рівні. Дисципліна припускає безумовне виконання вказівок керівника, посадових обов'язків, інструкцій, наказів та інших директивних документів. Рівень дисципліни значною мірою визначає культуру управління.

Принцип стимулювання припускає насамперед мотивацію трудової діяльності на основі використання матеріальних і моральних стимулів. Матеріальне стимулювання базується на особистій економічній зацікавленості працівників у результатах праці, моральне - в основному на психологічному впливі на працівників. Як спонукальні мотиви, тут можуть виступати різні духовні потреби працівників: потреби в приналежності, у причетності, в успіху.

Принцип ієрархічності передбачає вертикальний поділ управлінської праці, тобто виділення рівнів управління і підпорядкування нижчих рівнів управління вищим. Цей принцип враховується при формуванні організаційних структур управління, при побудові апарату управління, при розстановці кадрів.

Крім того, зміст загальної мети неоднозначний. Для з'ясування змісту мети потрібна її розбивка на визначену кількість підцілей нижчого рівня. Таким чином, формування системи взаємозалежних цілей базується на принципі ієрархічності.

Економічність на всіх рівнях організації є критично важливим фактором для того, щоб організація могла вижити і домогтися успіху в умовах ринку. Тому принцип економічності є одним із ключових при оцінці роботи організації.

Загалом ефективність є відношенням результату до затрат. Отже, ефективним вважають менеджмент (Е), який забезпечує максимізацію відношення результату (R) до затрат (I).

Принцип оптимальності вимагає вибору найкращого варіанта рішення, побудови організаційної структури, дотримання оптимального співвідношення між результатом і затратами тощо. Порівняння його з принципом ефективності дає підставу для висновку, що максимальне не рівнозначне оптимальному, оптимум - це завжди найприйнятніший варіант для певних умов. Тому принцип оптимальності динамічніший, ніж принцип ефективності.

Процеси і методи менеджменту, які довели свою ефективність на певному етапі розвитку організації, можуть виявитися недостатньо чи зовсім неефективними на іншому етапі. Тому необхідно дотримуватися вимог принципу постій-

ного вдосконалення процесів і методів менеджменту.

Принцип плановості визначає мету, якої прагне досягти організація, стратегію, строки її досягнення, ресурси тощо. Підлягає йому й управлінська діяльність: прийняття рішень, терміни їх виконання; зміни організаційних форм і структур; необхідні трудові ресурси тощо.

Принцип єдності цілей вимагає поєднання в менеджменті цілей організації, її структурних підрозділів і окремих працівників. Цілевстановлення є однією з основних функцій менеджменту, з реалізації якої розпочинається його процес.

Принцип цілісності системи менеджменту полягає у встановленні взаєморозуміння між людьми у процесі співробітництва, спрямованого на досягнення цілей організації. Один із аспектів цього принципу вимагає, щоб усі керівники не посиляли повідомлення в обхід підлеглих, намагаючись вийти безпосередньо на виконавців, оскільки цілісність організації залежить від взаєморозуміння між вищими і низовими керівниками. Тільки за необхідності миттєвого зв'язку можна порушувати цей принцип.

Принцип гнучкості організаційних структур поліпшує виконання поставлених завдань. Цей принцип вимагає включення в кожную структуру механізмів, пристроїв і чинників навколишнього середовища, які повинні допомогти передбачати зміни і реагувати на них.

Усі принципи управління тісно взаємозалежні та взаємообумовлені.

Поряд із загальними існують, як уже відзначалося вище, часткові принципи управління, що мають локальний характер і регулюють лише окремі управлінські процеси і сторони управління.

У практиці менеджменту конкретної організації можуть виявляти себе й інші принципи. У такий спосіб формується індивідуальна система принципів організації, яка забезпечує високі результати їх діяльності. Однак цю систему треба постійно переглядати і поновлювати, передбачаючи уточнення, відкидання принципів, якщо вони не забезпечують очікуваних результатів.

## ***2.4 Сучасні принципи менеджменту***

До сучасних принципів менеджменту проф. Шегда А. відносить такі: пріоритет споживача, надійне обслуговування, швидкість і зручність; висока якість; доступні ціни; опора на загальнолюдські цінності; моральність; допомога іншим підприємцям у досягненні успіху; високі стандарти діяльності; орієнтація на перспективу розвитку, розширення сфери бізнесу, підприємництва, підвищення стандартів діяльності; орієнтація на кінцеві результати діяльності; прагнення до нововведень; збереження духу новаторства, незважаючи на лідерство в даний момент; усвідомлена відповідальність за результати справи фірми; вміння викликати і підтримати ентузіазм персоналу фірми; розвиток усього кращого в людях, їхніх умінь, творчих здібностей, бажання працювати оригінально, професійно, ефективно, самостійно; розв'язання нових проблем новими методами; опора на об'єктивні закони і реальність ринкових ситуацій; наслідування лідерів; орієнтація на ясне і чітке бачення інтересів індивідуального спо-

живання; використання конкуренції, тому що монополія - ворог високої продуктивності; чіткий, ясний і короткий виклад думок, суджень і аргументів; вчинки рішучі, але виважені, що враховують близькі й віддалені наслідки; виправлення помилок; концентрація своєї діяльності на пріоритетних програмах; вироблення реалістичних, простих, чітких критеріїв і показників оцінки своєї діяльності, регулярне звіряння з ними ділового процесу, коригування своєї стратегії, тактики, дій; відчуття себе членом команди-переможниці. Успіх забезпечують професійні знання, досвід і вміння робити конкретні справи; розширення і поглиблення зв'язків фірми із зовнішнім оточенням. Чим більше зв'язків, тим більше гармонії, узгодженості, продуктивності в діях менеджера.

Сучасні американські теоретики визначають ці принципи дещо по-іншому. Менеджмент як специфічний вид управлінської діяльності базується на наступних принципах.

1. Менеджмент обертається навколо людини. Його завдання полягає в тому, щоб зробити людей здатними до спільної діяльності, надати їх зусиллям ефективності та згладити притаманні їм слабкості, адже людська здатність робити внесок у суспільство настільки ж залежить від ефективності управління підприємствами, як і від власних зусиль та віддачі людей.

2. Оскільки менеджмент пов'язаний з інтеграцією людей у їх загальному підприємстві, він глибоко вкоренився в культурі. Те, що менеджери роблять у Західній Німеччині, Британії, США, Японії або Бразилії, є, по суті справи, однаковим. Те, як вони це роблять, може бути зовсім різним. Одне із основних завдань, які стоять перед менеджерами в країнах, що розвиваються, полягає якраз у тому, щоб віднайти і розпізнати ті елементи їх власної традиції, історії та культури, які можна використати як будівельні блоки модернізованої системи управління.

3. Кожне підприємство вимагає від менеджменту простих, чітких і єдиних завдань. Його місія полягає в тому, щоб згуртувати своїх членів навколо загальних цілей. Без цієї умови це не підприємство, а натовп.

4. Завданням менеджменту є також те, щоб підприємство і кожен його член розвивали як свої потреби, так і можливості їх задоволення. Підготовка і розвиток людей повинні здійснюватися на будь-якому рівні організації, вони не повинні зупинятися ні на хвилину.

5. Будь-яке підприємство складається із людей з різними навичками і знаннями, які виконують різні види робіт, тому воно повинно будуватися на комунікації між робітниками і на їх індивідуальній відповідальності.

6. Ні обсяг випуску продукції, ні базові виробничі лінії самі по собі не є адекватним виміром діяльності менеджменту і всього підприємства; в цьому відношенні підприємство схоже з людиною: оскільки їй необхідні різні засоби для оцінки здоров'я і діяльності, такі ж різні засоби необхідні і для підприємства.

7. Нарешті, якщо мова заходить про підприємство, слід пам'ятати: воно ніколи не досягає результатів у своїх власних стінах; у межах підприємства існують лише центри, які створюють вартість, однак результат досягається лише за межами підприємства.

## ТЕМА 3 ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 3.1 Еволюція управлінської думки у світі та в Україні**
- 3.2 Становлення перших теорій управління**
- 3.3 Школа наукового управління**
- 3.4 Школа людських відносин**
- 3.5 Теорія індустріального менеджменту**
- 3.6 Концепція «виробничої демократії»**
- 3.7 Характеристика інтегрованих підходів до управління**
- 3.8 Особливості формування сучасних менеджерів в Україні**

### *3.1 Еволюція управлінської думки у світі та в Україні*

Перший етап у розвитку управлінської думки дістав назву наукового управління.

#### 1. Наукове управління (1885 – 1920)

Воно найбільш тісно пов'язане з роботами Ф. Тейлора, Френка й Лілії Гілбрет та Генрі Гантта. Ці творці школи наукового управління думали, що, використовуючи спостереження, заміри, логіку й аналіз, можна удосконалити багато операцій ручної праці, для того щоб добитися їх більш ефективного використання. У 1911 р. вийшла книга Ф.Тейлора «Принципи наукового управління». Вона започаткувала науку управління як самостійну галузь наукових досліджень і практичної діяльності. Він розробив ряд методів наукової організації праці.

Концепція наукового управління стала серйозним переломним етапом, завдяки якому управління почало широко визнаватися як самостійна галузь наукових досліджень. Вперше керівники, практики та вчені побачили, що методи й підходи, які викладалися в науці і техніці, можуть бути ефективно використані в практиці досягнення цілей організації.

#### 2. Класична або адміністративна школа в управлінні (1920-1950)

Появу цієї школи пов'язують з іменами А. Файоля, Л. Урвіка, Д. Мунл, А. Файоль керував великою французькою компанією з видобутку вугілля. Л. Урвік був консультантом з питань управління в Англії. Д. Мунл працював під керівництвом Альфреда П. Слоуна в компанії «Дженерал Моторс».

Школа адміністративного управління базувалася на розробці й використанні універсальних принципів і функцій управління підприємством, таких як: структура виробництва, розподіл праці, централізація, ініціатива, планування, дисципліна, система заохочень, підпорядкованість особистих інтересів загальним.

Метою класичної школи було створення універсальних принципів управління. При цьому виходили із ідеї, що дотримання цих принципів безперечно забезпечить успіх організації.

#### 3. Школа людських відносин (1930–1950)

Рух за людські відносини зародився у відповідь на нездатність повністю усвідомити значення людського фактора як основного елементу ефективності



організації. Цей рух був реакцією на недоліки класичного підходу. Тому школу людських відносин інколи називають неокласичною школою.

Вчених Мері Паркер Фоллетт і Елтона Мейо можна назвати найбільшими авторитетами у розвитку школи людських відносин в управлінні.

Дослідники психологічної школи вважали, що якщо керівництво виявляє велику турботу за своїх працівників, то й рівень задоволеності їх буде зростати, а це приведе до підвищення продуктивності. Вони рекомендували використовувати прийоми управління людськими відносинами, які містили більш ефективні дії безпосередньо керівників, консультації з робітниками та надання їм більш широких можливостей спілкування на роботі.

#### 4. Поведінкові науки (1950 - дотепер)

Серед найбільш великих постатей розвитку поведінкового напрямку можна згадати Криса Арджириса, Ренціса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора і Фредеріка Герцберга. Вони вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади й авторитету, організаційної структури, комунікації в організації, лідерства, зміни змісту роботи та якості родового життя.

Якщо школа людських відносин зосереджувала свою увагу, головним чином, на методах налагодження міжособистих відносин, то новий підхід намагався допомогти працівнику усвідомити свої власні можливості. Методи вивчення працівника ґрунтувалися на застосуванні науки про поведінку до побудови і управління організаціями. Метою цієї школи було підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів.

#### Емпірична школа управління

У процесі подальшого розвитку управлінської думки відбулося повернення до практики управління. З'явився новий напрям менеджменту - емпірична школа, яка є відображенням попередніх течій. На думку теоретиків цієї школи, головним завданням у галузі менеджменту є: одержання, обробка й аналіз практичних даних і видача на цій основі рекомендацій для керуючих.

Виділяють два основні напрями емпіричної школи: дослідження в галузі практики організації управління та розробка теоретичних основ сучасного капіталістичного суспільства.

Головним напрямом досліджень в емпіричній школі є вивчення змісту праці та функцій керівників. Вибір такого напрямку досліджень пов'язаний з тим, що теоретики акцентують увагу на професіоналізації управління, тобто перетворенні праці з управління в самостійний, специфічний вид - в особливу професію.

#### Школа соціальних систем

Обґрунтовуючи подальший розвиток ринкових відносин, ряд вчених (Д. Марч, Г. Саймон, А. Епіціоні та ін.) критично підійшли до попередніх управлінських теорій з урахуванням сучасного досвіду і сформулювали нову - теорію соціальних систем. Ця теорія використовує у своєму вченні висновки школи людських відносин. Працівника в організації розглядають як соціально-орієнтовану істоту, потреби якої впливають на середовище в організації. У свою чергу, середовище має зворотний вплив на працівника. Школа соціальних систем розглядає людину в соціальній групі як один із багатьох взаємозалежних

і взаємодіючих факторів у складному комплексі соціальних відносин організації.

#### 5. Кількісний підхід (1950 – дотепер)

До Другої світової війни кількісні методи використовувалися в управлінні недостатньо. У кількісному підході виділяють: дослідження операцій і моделі; вплив кількісного підходу. Дослідження операцій і моделі за своєю суттю - це застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації. Найбільший поштовх до застосування кількісних методів в управлінні дав розвиток комп'ютерів.

#### Нова школа

Характеризується розвитком сучасних кількісних методів обґрунтування рішень шляхом впровадження в науку управління точних наук і комп'ютерів. Послідовниками цієї школи можна назвати таких дослідників менеджменту, як Р. Люса, Д. Форстера, А. Голдберга та ін.

Так як Україна входила до складу СРСР, то її управлінська наука розвивалася, виходячи з підходів, які тоді були. Ряд досліджень були спрямовані на вдосконалення адміністративно-командної системи, у зв'язку з чим був накопичений певний досвід.

Автори Андрушків Б.М. і Кузьмін О.Є. у своїй книзі виділяють сім етапів розвитку управлінської науки за радянських часів:

1-ший етап (жовтень 1917 – березень 1921). Розроблено форми й методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовано принципи централізму, організаційні методи управління, диктатури та державного регулювання.

2-гий етап (1921 – 1928). Подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом. Зроблені спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічного управління. З'явилися трести й синдикати, а також формально вивчалася можливість участі трудящих в управлінні.

3-тій етап (1929 – 1945). Організація індустріальної бази суспільного виробництва, вдосконалення структурного управління, методів підбору та підготовки кадрів, планування і організації виробництва.

4-тій етап (1946 – 1965). Пошук нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної і територіально - галузевої системи управління, що призвело до поглиблення адміністрування.

5-тий етап (1965 – 1975). Здійснена спроба господарської реформи шляхом посилення ролі економічного управління.

6-тий етап (1975 – 1995). Усвідомлення неможливості реформування адміністративно - командної системи. Цей етап підтвердив необхідність радикальної зміни економічних відносин і корінних економічних реформ, проведення яких належить до сьомого етапу (1985).

### ***3.2 Становлення перших теорій управління***

Сильним поштовхом до розвитку управління виробництвом стала проми-

слова революція XVIII століття, коли відбувався перехід до великих підприємств. Замість ремісника, майстра-віртуоза, центральною фігурою став найманий робітник, який не мав певної кваліфікації.

Одним з головних джерел політекономії є англійська політекономія в особі А.Сміта та Д.Рікардо, яка приділяла значну увагу питанням управління в нових умовах: фабричному розподілу праці, організації виробничого контролю та ін. Значну увагу управлінню працею людей на капіталістичній фабриці приділяли соціалісти-утопісти, особливо Роберт Оуен. Він звертав особливу увагу на те, що ми сьогодні називаємо «людським фактором».

З розвитком капіталізму, удосконаленням технічних засобів, концентрацією виробництва значення управління і управляючих суттєво збільшується, а управління розділяється, спеціалізується. Поряд з лінійними керівниками виникають органи функціонального управління. Вже наприкінці минулого століття до управління підприємством ставляться як до науки і мистецтва, яким потрібно вчитися. До вирішення завдань управління виробництвом залучаються економіка, психологія, соціологія, математика. З'являються оригінальні праці з управління виробництвом.

Одним із перших, хто створив цілісну систему управління виробництвом, був американський інженер Фредерік Уїнслоу Тейлор (1856-1915). «Система Тейлора» заклала основи наукової організації праці. Застосування системи Тейлора вимагало нової організації управління, нових обов'язків управляючих. Головним тут була заміна чисто лінійної, «військової» організації прямого підпорядкування функціональною.

Суттєвий вклад у теорію і практику управління був зроблений інженером-механіком Гаррінгтоном Емерсоном (1853-1931), який одержав освіту в Німеччині і працював в США. Йому належать найважливіші відкриття принципів підвищення продуктивності праці. Сьогодні, при переході до економічних, демократичних методів керівництва народним господарством, доцільними будуть думки Емерсона про організацію системи управління на підприємстві. Тип організації, який існував до цього, можна назвати командним, бюрократичним, тому що він створений не для раціонального виробництва, а для зручності роботи управлінського апарату. Емерсон говорив, що необхідно перевернути весь адміністративний цикл. Піднімаючись доверху адміністративними східцями, ми переконуємося, що це існує не для задоволення тих, хто працює нижче.

Важливою стороною управління виробництвом є керівництво людьми, адміністративна діяльність. Цій діяльності, її раціоналізації присвятив ряд робіт видатний керівник виробництва, французький інженер Анрі Файоль (1841–1925). Головну увагу Файоль приділяв управлінню персоналом, насамперед адміністративним кадрам. А. Файоль належить розробка ряду принципів адміністративного управління, які, на його думку, є універсальними для будь-якої організації. Ці принципи не втратили свого значення і нині.

### ***3.3 Школа наукового управління***

Розвиток першої класичної теорії менеджменту, яка стала широковідомою

мою у світі під назвою школи «наукового менеджменту», припадає на початок ХХ ст. її родоначальником є американський інженер Ф. Тейлор. Він написав такі відомі на весь світ книги, як «Відрядна система», «Цеховий менеджмент» (1903) і «Принципи наукового менеджменту» (1911). Похований у Філадельфії, де на його могилі написано: «Батько наукового менеджменту».

Своїми експериментами і науковими працями Тейлор намагався довести, що розроблені методи наукової організації праці та сформульовані на їх основі принципи «наукового менеджменту» внесуть істинну революцію в сучасне виробництво, замінивши застарілі авторитарні методи управління більш раціональними, науковими підходами. Історики менеджменту не випадково підкреслюють американське походження феномену тейлоризму, оскільки центр прогресивного розвитку капіталізму перемістився тоді із Європи в Північну Америку.

За традиційного методу управління ініціатива робітників досягалася в окремих випадках. У науковому менеджменті, за Тейлором, ініціатива проявляється повсякчас. Для цього менеджери покладають на себе нову ношу, додаткові обов'язки і відповідальність. Так, вони повинні буквально по крихітках зібрати в єдине ціле всі ті традиційні знання, навички, вміння, які в минулому були складовими майстерності робітників, класифікувати, кодувати їх, оформлюючи у відповідні правила, закони, формули, які допомагали б робітникам у їхній праці. Саме таким шляхом менеджмент еволюціонує в науку.

З точки зору Тейлора, основним завданням менеджменту повинно стати забезпечення найбільшого процвітання підприємця разом з максимальним добробутом кожного робітника.

Принципи наукового менеджменту посилили трактування робітника як простого інструмента, купленого власником і спрямованого менеджментом для виконання певного виробничого завдання.

Серед інших слід виділити Г. Гантта (1861-1919). Він зробив внесок у розробку теорії лідерства. Його перу належать книги «Праця і доход» (1910), «Промислове керівництво» (1916), «Організація праці» (1919). Роботи Гантта характеризують усвідомлення провідної ролі людського фактора в промисловості і впевненість у тому, що робочій людині повинна бути надана можливість віднайти у своїй праці не тільки джерело існування, але і стан задоволеності. За Ганттом, ера примушування до праці поступилася місцем знанням, тому політика майбутнього полягає в намаганні навчати і вести людей до спільної вигоди всіх зацікавлених сторін.

Подружжя Ф. Гілбрет (1878-1924) і Л. Гілбрет (1878-1972) займалося переважно питаннями вивчення фізичної роботи у виробничих процесах і досліджувало можливість збільшення випуску продукції за рахунок зменшення зусиль, затрачених на виробництво. Гілбрети написали книги «Вивчення рухів» (1911) і «Психологія управління» (1916).

М. Фоллет (1868-1933) вивчала соціальні відносини в малих групах. Свої погляди вона виклала в книгах, частина яких була опублікована після її смерті: «Творчий досвід» (1924), «Енергійне адміністрування» (1941), «Свобода і підлеглість» (1949).

Американський менеджер Р. Робб (1864-1929) опублікував у 1910 «Лекції по організації». Удосконалення організації він асоціює з удосконаленням дисципліни армії.

Дещо пізніше Г. Хопф (1882-1949) сформулював ідею оптимальної організації. У статті «Менеджмент і оптимум» (1935) він запропонував конкретні пропозиції, які здатні покращити менеджмент.

До зарубіжних дослідників, які суттєво вплинули на формування американської концепції менеджменту, слід віднести англійського вченого О. Шелдона і французького підприємця А. Файоля. Перу О. Шелдона належить книга «Філософія управління» (1923), в якій він підкреслював, головним чином, етичний бік менеджменту, притаманну йому функцію відповідальності.

А. Файоль, за оцінкою американських спеціалістів у галузі менеджменту, був найбільш визначною постаттю, яку Європа дала менеджменту аж до середини ХХ ст. Саме Файоль першим класифікував вивчення менеджменту за його функціональними ознаками: планування, організація, розпорядження, координація і контроль. Він сформулював перелік якостей, якими повинні володіти менеджери.

З чисто економічної точки зору науковий менеджмент був продуктом свого середовища і свого часу в тому розумінні, що виник із загальної потреби промисловості у підвищенні ефективності виробництва. І тут на перший план виходить не додаткове залучення ресурсів, а швидше раціональне їх використання.

### ***3.4 Школа людських відносин***

До проблеми мотивації праці «людського фактора» звернулися в 30-ті роки теоретики менеджменту. Вони пов'язували раціоналізацію індустріального виробництва не тільки з удосконаленням матеріальних елементів, а й впливом на етичні норми і психологію робітників.

Почалося небувале підвищення економічної ефективності виробництва. Проте незабаром прийшло усвідомлення того факту, що якщо індустріальна цивілізація хоче вижити в майбутньому, необхідно виробити нове розуміння ролі людської мотивації і поведінки людей в організаціях бізнесу. Людська поведінка мотивується не логікою або фактами, а почуттями.

Лідером руху за впровадження нових форм і методів управління в промисловості, які одержали назву «Школи людських відносин», став американський соціолог і психолог Е. Мейо (1880-1949).

«Школа людських відносин» стала реалізацією нового намагання менеджменту розглядати кожну промислову організацію як певну «соціальну систему». Це неабияке досягнення управлінської думки. Всі питання потрібно розглядати через призму взаємовідносин з власне людським соціальним аспектом індустрії.

Завдання менеджменту на цьому етапі полягало в тому, щоб у доповнення до формальних залежностей між членами організацій розвинути плідні неформальні контакти. Вони суттєво впливають на результати спільної діяльності

людей. Дослідження виявили феномен неформальної групи в структурі виробничого процесу, стосунки між членами якої мають помітний вплив на ритміку і тривалість праці. За Мейо, фактор співробітництва в групі є дуже важливою обставиною, яку за її значущістю можна ставити поряд з менеджментом. Інакше кажучи, неформальні стосунки в процесі виробництва визначаються як вагома організаційна сила, здатна або протистояти розпорядженням менеджменту, або сприяти впровадженню його настанов у життя. Тому неформальні стосунки не можна пускати на самоплив, треба навчитися керувати ними на базі співробітництва між робітниками і адміністрацією.

Іншим видатним представником теорії «людських ресурсів» був Д. Мак-Грегор (1906-1964), який опублікував у 1960 р. книгу «Людський бік підприємства».

Він висловлював думку, що формування менеджерів лише в незначній мірі є наслідком формальних зусиль менеджменту в його управлінському саморозвитку. Переважно це результат усвідомлення менеджментом природи своїх завдань, усієї своєї політики і практики. Практична віддача навіть від добре підготовлених менеджерів була невелика, тому що вони ще не навчились ефективно використовувати талант, створювати організаційний клімат, який би давав змогу людині зростати. Він говорив, що ми ще далеко стоїмо від правильного розуміння того потенціалу, яким є «людські ресурси». Мета менеджменту значною мірою залежить від здатності передбачати і контролювати людську поведінку.

У 20-30-х роках використання таких засобів тиску на робітників, як заробітна плата, премії дали можливість виробляти продукції більше, але ефективність виробництва не збільшилася. На допомогу були покликані й соціологи, яким необхідно було з'ясувати, за яких умов люди досягають найбільших результатів. На основі експериментів, що були проведені, Ротлісбергер і Мейо зробили висновок, який висловили в коротенькій формулі: «Людям подобається відчувати свою власну значущість». Як тільки на людину звертають увагу, цікавляться її можливостями і результатами, вона навіть за об'єктивно гірших умов досягає більшої продуктивності.

Як не дивно, але менеджмент далеко не відразу взяв ці висновки на озброєння. Тільки Абрахаму В. Маслоу і Фредеріку Херцбергу вдалося знайти уважних слухачів для своїх рефератів з мотивації.

### ***3.5 Теорія індустріального менеджменту***

Згідно авторів американської енциклопедії професійного менеджменту відправним пунктом розвитку теорії індустріального менеджменту слід вважати 1886 рік, коли Г. Таун (1844-1924) (президент мануфактурної компанії «Йель энд Таун») на щорічних зборах американського товариства інженерів-механіків проголосив доповідь на тему: «Інженер як економіст».

У ній він вперше порушив питання про роль менеджменту як відносно самостійної сфери наукових знань і професійної спеціалізації, яка за своєю практичною значущістю рівнозначна інженерній праці. Таун доводив: «Мене-

джмент повинен бути виділений в окрему науку зі своїм предметом, літературою і асоціаціями, оскільки ми у цьому випадку, підприємці і менеджери, можемо мати взаємну вигоду із спільного досвіду».

Основи вивчення менеджменту були закладені реальними досвідченими людьми, які управляли першими фабриками і фірмами. Однак менеджмент не визнавали як важливу складову успіху або невдачі фірми до тих пір, поки не виникло порівняно багато підприємств із схожими проблемами, які перетворили ділове адміністрування в особливе мистецтво і вид занять, не залежних від конкретної фірми або галузі промисловості. Завдання менеджерів полягало в тому, щоб спеціаліст входив у структуру влади фірми і дати йому більше автономії, ніж робітнику, для розвитку в ньому прагнення ідентифікувати свої власні інтереси з інтересами фірми.

Серед піонерів менеджменту можна відзначити і Х. Мюнстерберга (1863-1916). Він був зачинателем промислової психології, проблемам якої присвятив книги: «Психологія та індустріальна ефективність» (1913) і «Психологія бізнесу» (1918).

Отже, індустріальний менеджмент зобов'язаний своїм виникненням збільшенню ваги організаційних управлінських проблем у виробничому процесі. Одне із першочергових завдань полягало в тому, щоб досягти високої віддачі від праці робітників. Для цього робітникам постійно прищеплювали виконавчу дисципліну, професійну культуру, вміння ретельно і вчасно виконувати посадові обов'язки. Разом з тим у своїх початкових формах менеджмент був близький до традиційного авторитарного стилю керівництва, який характеризувався жорстким поводженням з робітниками. Взагалі, менеджмент епохи виникнення індустріального виробництва дуже широко використовував силові методи управління, покарання як головні засоби регулювання живої праці. На цьому етапі в ньому намітилися тенденції переходу від принципу нагляду за працею до принципу її раціональної організації на наукових засадах, але в цілому менеджмент ще не переніс центр уваги своїх зусиль із зовнішнього контролю на управління.

### ***3.6 Концепція «виробничої демократії»***

За останні роки широке поширення в США одержала доктрина «виробничої демократії», або як її ще називають «демократії на робочих місцях». Суть її в тому, що наймана праця, будучи законним «акціонером» підприємства, може і повинна відігравати порівняно більшу роль в управлінні виробництвом.

Поява подібних новацій в американському менеджменті не випадкова. Вже до середини 60-х років у багатьох експертів і теоретиків менеджменту сформувалася впевненість, що приватновласницькі організації не досягають своїх цілей з належною ефективністю через ігнорування проблем і суперечностей соціального середовища. Іншими словами, менеджмент не повинен замикатися тільки на питаннях удосконалення внутрішньої структури підприємств, а повинен вміти сприймати багато сигналів із обставин, які швидко змінюються, та вміти визначати свою активну стратегію.

Концепція «виробничої демократії» саме і виникла із намагання задовольнити цю потребу.

Засновниками цієї ідеї вважають соціологів Дж. Коула і А. Горца. Вони доводили можливість управління приватними корпораціями через контрольовані робітниками виробничі ради. Беручи участь у роботі цих рад, робітники з часом одержали б можливість контролювати весь процес виробництва, навчатися навичкам управління в промисловості і завоювати довір'я громадськості, яке необхідне для управління в інших сферах життя суспільства.

Концепція «виробничої демократії» відрізняється від попередніх доктрин «людських відносин» і «управління трудовими ресурсами» тим, що в практичному здійсненні вона менше залежить від свавілля менеджерів, оскільки виробничі відносини між менеджерами і робітниками базуються на міцнішій правовій основі. Завдяки створенню робочих рад в частині американських фірм і корпорацій управлінські права робітників дійсно розширилися. Ці ради мають консультативні повноваження, але вони все-таки впливають на прийняття управлінських рішень на рівні виробничих дільниць і бригад.

З точки зору теоретиків менеджменту, впровадження доктрини «виробничої демократії» у західних країнах полягає в перерозподілі організаційних рішень в корпораціях за рахунок того, що їх відбирають із рук представників верхніх ешелонів управління і передають працівникам нижчих ієрархічних ступенів. Це вивільнило б творчі ресурси, стимулювало б моральну мотивацію і взаємні трудові зобов'язання робітників. Згідно з оцінками аналітиків менеджменту, в більшості випадків свобода робітників у сучасних організаціях обмежена соціальною відповідальністю, а від персоналу вимагається беззастережна підлеглість органам управління, що стоять вище. По суті, мова йде про намагання перекласти на плечі трудящих найбільш трудомісткі, повсякденні функції за контролем якості продукції і нагляду за станом трудової дисципліни на підприємстві.

### ***3.7 Характеристика інтегрованих підходів до управління***

Принципи нової управлінської парадигми повинні складати основу вдосконалення управління організаціями. В умовах оперативного управління ці принципи дозволяють зрозуміти характер організаційно-управлінських механізмів підпорядкування виробництва споживанню, задоволенню ринкового попиту. Особливо важливі вони для розуміння концепції стратегічного управління, що будується на системному і ситуаційному підходах.

Принципи системності розглядають сучасну організацію, у першу чергу, як соціально-економічну систему, яка має специфічні, властиві тільки їй особливості:

- цілісність, коли всі елементи і частини системи служать досягненню загальних цілей, що стоять перед організацією в цілому. Це не виключає можливості виникнення неантагоністичних протиріч між її окремими елементами (підрозділами);

- складність, що виявляється у великій кількості зворотних зв'язків, у то-



му числі й у процесі стратегічного планування та управління;

- велика інерційність дозволяє з високою ступінню вірогідності пророкувати розвиток організації в майбутньому;

- висока ступінь надійності функціонування, що визначається взаємозамінністю компонентів і способів життєдіяльності організації, можливістю використання альтернативних технологій, енергоносіїв, матеріалів, способів організації виробництва і управління;

- рівнобіжний розгляд натуральних і вартісних аспектів функціонування системи. Це дозволяє постійно порівнювати й оцінювати ефективність діяльності організації, системи управління і реалізації її стратегії.

Сутність функціонального підходу до менеджменту полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для задоволення потреби. Після встановлення функцій створюються кілька альтернативних об'єктів для їх виконання і вибирається той з них, що вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкта на одиницю його корисного ефекту.

У даний час до управління застосовується, в основному, предметний підхід, за якого удосконалюється існуючий об'єкт. Застосовуючи предметний підхід до розвитку соціально-економічних систем, менеджери йдуть шляхом удосконалення існуючих систем. І на практиці менеджери часто зіштовхуються з проблемою пошуку роботи для існуючих колективів чи працівників. Застосовуючи функціональний підхід, йдуть від зворотного, від потреб.

Застосовуючи функціональний підхід, абстрагуються від об'єктів, що виконують подібні функції, начебто вони не існують, чи від майбутніх потреб. Цей підхід повинен застосовуватися в сукупності з відтворювальним підходом, тому що для задоволення потреб потрібно створити фізичний або якийсь інший об'єкт.

Процесний підхід був вперше запропонований прихильниками школи адміністративного управління, які намагалися визначити функції менеджменту. Проте вони розглядали ці функції як незалежні одна від одної. На противагу цьому процесний підхід розглядає функції управління як взаємопов'язані.

Управління розглядається як процес, так як робота по досягненню цілей за допомогою інших - це серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких також є процесом, називають управлінськими функціями. Сума всіх функцій являє собою процес управління.

Процесний підхід до управління відображає прагнення теоретиків і практиків менеджменту інтегрувати всі види діяльності за рішенням управлінських проблем у єдиний ланцюжок, розірваний у результаті «надмірного захоплення» функціональним підходом, за якого кожна з функцій розглядається поза зв'язком з іншими. При цьому увага фокусується на взаємозв'язку окремих дій, кожна з яких, у свою чергу, є процесом. Таким чином, управління - це управлінські функції, що динамічно змінюються в просторі й часі, які зв'язані між собою. Метою їх є вирішення проблем і задач організації.

Новий підхід у дослідженнях і в системі підготовки управлінських кадрів втілюється в перенесенні акценту на вивчення дійсних умов, конкретної ситуації,

у якій знаходиться та чи інша фірма, і розробку на цій основі специфічної, унікальної, якщо це необхідно, організаційної структури, що відповідає конкретним умовам і вимогам. Ситуаційний підхід до менеджменту показаний на рисунку 3.1.

«Ситуаційний підхід» до організаційних структур одержав найбільш послідовну розробку в праці П. Лоуренса і Дж. Лорша «Організація і середовище». Вони називають свій підхід «випадковою» теорією організації, вихідним положенням якої є твердження, що не існує єдиного способу організації і що на різних стадіях розвитку того чи іншого підприємства необхідні різні типи організаційних структур.

### ***3.8 Особливості формування сучасних менеджерів в Україні***

Українські підприємства можна розділити на дві великі групи в залежності від того, як вони ставляться до пошуку і найму нових керівників. Перша група - фірми, які забезпечені професіоналами пропорційно до своїх розмірів. Друга група - компанії, що мають велику потребу в керівних кадрах і готові їх наймати. Наприклад, комерційні банки вже усвідомили потребу в нових менеджерах і надолужують втрачене, активно діють у цій галузі.

Потреба у вищих і середніх керівниках існує в багатьох українських фірмах. Від того, чи знайдуть вони сьогодні професійних менеджерів, залежить навіть не успіх, а їхнє виживання завтра.

Ринку України необхідні професіонали високого класу, які б формували і розвивали цей ринок. І хоча фахівців на ринку як і раніше мало, розрив між попитом та пропозицією поступово скорочується. Компанії, що хочуть конкурувати і розвиватися, вибирають наступні шляхи розвитку. По-перше, прагнуть залучати українців із-за кордону, пропонуючи їм привабливі умови роботи, кар'єру, можливість успішно працювати. По-друге, все частіше запрошують іноземців, розуміючи, що вони привнесуть у фірму ділову культуру, можливість виходу на нові ринки, залучать нових ділових партнерів, допоможуть успішно конкурувати на українському і міжнародному ринках.

По-третє, намагаються заохочувати своїх власних успішно діючих менеджерів, оскільки в українській дійсності такий керівник за декілька років встигає підготувати трьох-чотирьох учнів.

Найменше управлінських кадрів ринок одержує від приватизованих і державних підприємств. Менеджери «старої школи» практично без винятку не здатні до успішної керівної роботи в нових умовах. Тому число підготовлених керівників на українському ринку обмежено, а потреби ринку великі і постійно ростуть. В умовах дефіциту начальників на місцевому ринку транснаціональні компанії з пошуку і підбору вищих керівних кадрів часто проводять пошук за кордоном. Тут увага звертається на дві основні групи менеджерів.

Звичайно, є громадяни, що досягли помітних успіхів під час роботи як менеджери за кордоном. Їхня кількість невелика - усього кілька тисяч. Серед них є керівники, що одержали західну освіту і мають практичний досвід керівної роботи. Сьогодні український ринок відкриває для них чимало можливостей

і дає більш швидку віддачу, ніж західний. Тому стала характерною тенденція, що ці фахівці вже починають повертатися.

Крім того, є чимало іноземних менеджерів, потенційно готових працювати в Україні. Тільки в Києві сьогодні працюють не менше як декілька тисяч вищих і середніх іноземних менеджерів. Серед них чимало людей з українськими коренями. Такі менеджери за наявності досвіду керівництва в Україні мають дуже велику цінність.

## **ТЕМА 4 ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ**

### **4.1 Поняття організації**

### **4.2 Загальні характеристики організацій та складові її успіху**

### **4.3 Внутрішнє середовище організації**

### **4.4 Зовнішнє середовище організації**

### **4.5 Організація як відкрита динамічна система**

### **4.6 Життєвий цикл організації**

### **4.7 Кроки створення організації**

### **4.8 Культура організації**

### **4.9 Типи організацій в Україні**

### ***4.1 Поняття організації***

Поняття «організація» (англ. organization) походить від давньогрецького слова «органон», яке позначає знаряддя або інструмент. Від нього ж пішло поняття «орган», а потім, як похідні, «організм» і «організація». Виросла організація із людських потреб у кооперації зусиль для досягнення своїх особистих цілей у зв'язку з наявністю цілого ряду фізичних, біологічних, психологічних і соціальних обмежень.

Організація - це соціальне утворення з визначеними межами, яке свідомо координується і функціонує на відносно простій основі для досягнення мети. Під словами «яке свідомо координується» ми розуміємо управління, під «соціальним утворенням» - те, що організація складається з людей чи груп осіб, які взаємодіють між собою. Організаційні процеси містять у собі соціальну сутність, а взаємодія членів груп повинна бути збалансованою і припускає необхідність у координації.

За висловом В.І. Терещенка, під організацією розуміється структура, кістяк, у рамках якого здійснюються певні заходи.

Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі чи цілей. Щоб бути справді організацією, ця група повинна відповідати таким вимогам:

- наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- наявність хоча б однієї спільної мети;
- наявність членів групи, які свідомо працюють разом, щоб досягти зна-

чимої для всіх мети.

Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією, поліархією, писаними і неписаними правилами (кодексами) поведінки. Ці ролі, відносини й кодекси можуть мати офіційні та неофіційні аспекти або офіційну і неофіційну структури.

Поняття «організація» відноситься до числа найбільш часто вживаних. Воно вживається щонайменше у трьох значеннях:

- організація як система;
- організація як стан;
- організація як процес.

Організації як системі притаманні такі ознаки:

- цілісність - передбачається, що система являє собою сукупність конкретних елементів із властивими тільки їм властивостями і характером взаємозв'язку. Таким чином, система виділяється з нескінченного різноманіття об'єктів матеріального світу;

- подільність - передбачається, що система допускає розподіл її на підсистеми й елементи, що, у свою чергу, мають системні властивості. Сама ж досліджувана система входить у більш широку сукупність елементів, тобто в систему більш високого рівня.

Управління дуже рідко має справу з організаціями, які мають лише одну мету. Складні організації мають набір взаємопов'язаних цілей. Організація є системою, тобто сукупністю взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення, яке має властивості, відмінні від властивостей складових елементів. Основними формами підприємницької діяльності в Україні є підприємства, товариства, кооперативи, які утворюються згідно з Законом України «Про підприємництво». Крім того, існують такі організації, як банки, страхові компанії, кредитні спілки, біржі, фонди.

#### ***4.2 Загальні характеристики організацій та складові її успіху***

Усі складні організації мають загальні характеристики. Ці загальні риси допомагають зрозуміти, чому, щоб добитися успіху, організацією необхідно керувати.

1. Ресурси. В загальних рисах мета будь-якої організації вміщує перетворення ресурсів для досягнення результатів. Основні ресурси, які використовуються організацією, - це люди (людські ресурси), капітал, матеріали, технологія та інформація.

2. Залежність від зовнішнього середовища. Однією із найважливіших характеристик організації є її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Жодна із організацій не може бути «острівцем у собі». Організації повністю залежні від навколишнього світу, від зовнішнього середовища - як щодо своїх ресурсів, так і щодо споживачів, користувачів їх результатів, яких вони намагаються досягти.

З кожним роком керівництву доводиться враховувати дедалі більшу кількість факторів зовнішнього середовища. Щоб досягти успіху, фірмам доводиться-

ся конкурувати на іноземних ринках і протистояти конкуренції іноземних компаній у себе на батьківщині.

3. Горизонтальний розподіл праці. Розподіл всієї роботи на складові називають горизонтальним розподілом праці. Розподіл великого обсягу роботи на багаточисленні невеликі спеціалізовані завдання дозволяє організації виробляти значно більше продукції, ніж якби та ж кількість людей працювала самостійно. Класичним зразком горизонтального розподілу праці на виробничому підприємстві є виробництво, маркетинг і фінанси. Це основні види діяльності, які повинні бути успішно здійснені, щоб фірма досягла поставлених цілей.

4. Підрозділи. Складні організації здійснюють чіткий горизонтальний розподіл за рахунок утворення підрозділів, які виконують специфічні конкретні завдання і досягають конкретної специфічної мети. Такі підрозділи часто називаються відділами або службами, хоча існують й інші назви.

5. Вертикальний розподіл праці. Оскільки робота в організації розподіляється на складові, хтось повинен координувати роботу групи для того, щоб вона була успішною. Вертикальний розподіл праці відділяє роботу з координування дій від самих дій. Діяльність з координування роботи інших людей і становить суть управління.

6. Необхідність управління. Для того, щоб організація могла досягати своєї мети, завдання повинні бути скоординовані засобом вертикального розподілу праці. Тому управління є суто важливою діяльністю для організації.

Бажання добитися успіху характерне для багатьох. Вважається, що організація діє успішно лише тоді, коли досягла своєї мети.

Які ж складові успіху організації?

1. Виживання. Деякі організації планують свій розпуск після досягнення ними ряду заздалегідь запланованих завдань. Прикладом може служити будь-яка урядова комісія, яка створювалася для досягнення конкретної мети. Але виживання, можливість існувати якомога довше є первинним завданням більшості організацій. Це може продовжуватися нескінченно. Рекорд встановила римська католицька церква, яка діє уже протягом 2000 років.

2. Результативність і ефективність. Щоб успішно господарювати протягом тривалого часу, вижити й досягти мети, організація повинна бути як ефективною, так і результативною.

Популярний дослідник Пітер Друкер говорить: результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі». А ефективність є наслідком того, що «правильно створюються ті ж речі». І перше, і друге однаково важливо.

3. Продуктивність. Ефективність можна виміряти і виразити кількісно, тому що є можливість визначити грошову оцінку ресурсів, які споживаються, і продуктів, що випускаються. Відносна ефективність організації називається продуктивністю. Вона виражається в кількісних одиницях. Продуктивність – це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході.

Ключовою складовою продуктивності є якість.

Менеджери вирішують, якими повинні бути цілі в галузі продуктивності організації. Менеджери вирішують, які методи одержання продукції будуть ви-

користані в організації. Менеджери вирішують, які форми стимулювання будуть застосовуватися в організації для того, щоб зацікавити робітників у підвищенні продуктивності.

4. Практична реалізація. Управлінські рішення, як би добре вони не були обгрунтовані з точки зору теорії і підкріплені дослідженнями, це лише ідеї, думки. А мета управління – це виконання реальної роботи реальними людьми. Рішення є успішними тоді, коли вони реалізуються практично, результативно і ефективно, перетворюються в дію.

#### ***4.3 Внутрішнє середовище організації***

Внутрішнє середовище кожної організації формується під впливом перемінних, що роблять безпосередній вплив на процес перетворень (виробництва продукції, послуг).

Внутрішні змінні - це ситуаційні фактори всередині організації, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів: цілі, структура організації, її завдання, технологія і люди.

Будь-яка *організація розглядається як група людей із загальними цілями (перший змінний фактор)*. Того, що люди не змогли б досягти поодиночці, вони досягають в організації, тому її можна розглядати як засіб досягнення мети. Мета - це конкретний кінцевий стан чи очікувані результати роботи групи людей, які певним чином організовані. Такі кінцеві результати розробляються в процесі планування і доводяться учасникам виробництва.

*Другою ситуаційною змінною є структура організації*. Під структурою організації розуміють кількість, склад її підрозділів, ступенів управління в єдиній взаємозалежній системі. Структура встановлює такі взаємини рівнів управління і функціональних підрозділів, що дозволяють найбільш ефективно досягати цілей організації. Цьому сприяє спеціалізований поділ праці.

Третім внутрішнім змінним фактором в організації є постановка завдань, під яким розуміють запропоновану роботу (групу робіт чи частину роботи), що повинна бути виконана заздалегідь встановленим способом і у встановлений термін. При розробці структури організації кожна посадова інструкція включає ряд завдань, що є частиною загального обсягу роботи для досягнення мети. Вважається, що якщо завдання виконуються за встановленою технологією і режимом роботи, то організація функціонує ефективно.

Існує традиційний розподіл завдань на три групи: робота з людьми, предметами (машина, сировина, інструменти), інформацією.

*Четвертим змінним фактором виступає технологія*. Технологія - це засіб перетворення сировини в певні продукти та послуги. Вона передбачає поєднання кваліфікованих навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань, які необхідні для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації чи людях.

*Найважливішим внутрішнім змінним фактором управління є люди (п'ятий змінний фактор)*. Людська змінна розглядається в управлінні в трьох напрямках: поведінка людей (окремих людей, людей у групах, поведінка керів-

ника), менеджер у ролі лідера, вплив менеджера на поведінку окремих людей і груп.

Всі внутрішні змінні фактори діють у взаємозв'язку, що дозволяє досягти цілей організації. Оскільки внутрішні змінні складаються із соціального (люди) і технічного компонентів, то їх називають внутрішніми соціотехнічними підсистемами, що вимагає однакової уваги як до соціальних, так і до технічних питань організації. Віддача можлива лише в їх взаємодії.

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми змінними, тобто ситуаційними факторами всередині організації. Внутрішнє середовище, де працюють менеджери, містить у собі корпоративну культуру, організаційну структуру, технологію виробництва, всі будинки та споруди, які належать організації, машини та обладнання. Найбільш вагомим фактором внутрішнього середовища є корпоративна культура. Внутрішня культура повинна відповідати вимогам як зовнішнього середовища, так і стратегії фірми.

#### ***4.4 Зовнішнє середовище організації***

Зовнішні фактори - це в основному неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії і, в кінцевому підсумку, на внутрішню структуру і процеси в організації.

Зовнішній вплив на організацію можна представити як сукупність трьох основних сфер: віддаленого, виробничого і оперативного впливу.

Віддалений вплив складається із серії факторів, які беруть початок за межами фірми, як правило, незалежні від внутрішньої ситуації, яка склалася в організації. До віддаленого впливу належать: екологічний, економічний, політико-правовий, соціально-культурний, демографічний і технологічний впливи.

До оперативного впливу відносять: виробничу структуру, суперництво між конкурентами, вхідні та вихідні бар'єри, загроза появи товарів-замінників, вплив поставщиків та вплив споживачів.

До операційного оточення відносять конкурентну позицію, образ споживача, ринок робочої сили, інтереси посередників, відношення поставників і кредиторів.

Нагадаємо, що зовнішнє середовище організації - це сили, зовнішні стосовно до організації, які впливають на її результативність.

Функціональні сфери зовнішнього середовища.

Соціальне середовище. Зростання населення, розвиток культури, освіти визначають характер зростаючого потенційного ринку; вимірювання потреби в кількості та якості благ, які споживаються (продуктів, житла, комфорту), зміна стилю життя призводить до трансформації понять зайнятості та відпочинку, здорового способу життя, комфорту житла, а все разом - мотивація для зміни виробництва благ і послуг.

Правове середовище. Всі бізнес-організації працюють в юридичних рамках, норми права регулюють поведінку бізнес-організацій і вирішують спори, конфлікти між ними і суспільством у цілому. Тому розвиваються закони, контрактне право, захист споживачів тощо.

Державне середовище. Держава в економіці може відігравати три різні ролі: невтручання держави в процеси економіки (вільний ринок); радикальне втручання в економіку (соціалізм і комунізм); прагматичне втручання, тобто узгодження політичних поглядів, індивідуальної ініціативи, прибуткової мотивації, ринкових сил (ринок, що регулюється).

Політичне середовище. Внутрішній ринок знаходиться під впливом політичних подій і рішень, аналогічно цьому політичні фактори можуть впливати на операції у сфері міжнародного бізнесу.

Технологічне середовище. Динаміка попиту і пропозиції на ринку праці, ресурсів і фінансів впливає на темпи інноваційних процесів у технології. Сили конкуренції стимулюють процес розвитку технологій.

Економічне середовище. Процеси виробництва продукції та послуг завжди знаходяться в конкретному зв'язку з економічним середовищем: рівнем зайнятості, платіжним балансом, темпами економічного росту.

Ресурсне середовище. Економісти вважають, що ресурси, які споживаються людством, завжди обмежені. Цей принцип можна вважати правильним, якщо мова йде про ресурси, які не вимагають глибокої переробки. У випадку, якщо використовуються високі технології і ресурсами є квазічастинки та компоненти енергії, то можна стверджувати, що ресурси на Землі необмежені. Проблемою виробництва є інший аспект: навчитися отримувати необмежену кількість ресурсів, не порушуючи при цьому стійкості та рівноваги параметрів навколишнього середовища, які визначають тривалість перебування людства на землі.

Організація як відкрита система може вижити тільки у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Розрізняють середовище прямого впливу і середовище непрямого впливу. До середовища прямого впливу відносяться постачальники, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачі й конкуренти. До середовища непрямого впливу - стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, групові інтереси і події в інших країнах, що стосуються організації. Фактори непрямого впливу можуть не робити безпосереднього впливу на організацію, але позначаються на її діяльності. Так само як і внутрішні перемінні, зовнішні перемінні впливають на організацію у взаємозв'язку, тобто зміна одного фактора може вплинути на зміну інших.

Фактори зовнішнього середовища характеризуються:

- об'єктивний чинник виникнення впливу: умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього;
- взаємозалежність факторів: сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори;
- складність, кількість та різноманітність факторів, що суттєво впливають на підприємство;
- динамічність: відносна швидкість змінності середовища;
- невизначеність: відносна кількість інформації про середовище та ступінь її імовірності.

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку



зі зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення диктує стратегію організації.

#### ***4.5 Організація як відкрита динамічна система***

Система - це набір взаємопов'язаних і взаємозв'язаних частин, складених у такому порядку, що дозволяє відтворити ціле.

Розрізняють системи відкриті та закриті. Поняття закритої системи породжене фізичними науками, де розуміють, що система є самодостатньою. Її головна характеристика в тому, що вона істотно ігнорує ефект зовнішнього впливу. Зробленою системою закритого типу була б та, котра не приймає енергії від зовнішніх джерел і не віддає енергію своєму зовнішньому оточенню. Закрита організаційна система мало застосовується.

Відкрита система визнає динамічну взаємодію з навколишнім світом. Організації одержують свою сировину і людські ресурси з навколишнього світу. Вони залежать від клієнтів і замовників із зовнішнього світу, що споживають їхню продукцію. Банки, які активно взаємодіють із навколишнім світом, використовують депозити, обертають їх у кредити та інвестиції, використовують отриманий прибуток для підтримки самих себе, розвитку, виплати дивідендів і сплати податків.

Ступінь розмежування відкритої чи закритої систем змінюється в рамках систем.

У складі кожної системи можна розрізнити дві тісно взаємодіючі підсистеми - керуючу і керовану. Керуюча підсистема - це «хто» керує, а керована - «чим» чи «ким» керують. Аналогічними їм за змістом є поняття «суб'єкт управління» і «об'єкт управління».

У цьому розумінні будь-яку організовану соціально-економічну систему можна уявити у вигляді сукупності керуючої підсистеми (суб'єкт управління) і керованої підсистеми (об'єкт управління)

До складу керованої підсистеми входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Кожна організація виступає як відкрита система і характеризується певними рисами і властивостями (табл. 4.1).

Відкриті системи домагаються примирення двох, часто конфліктуючих, курсів дій. Дії з підтримки збалансованості системи забезпечують погодженість і взаємодію з зовнішнім оточенням, що, у свою чергу, запобігає дуже швидким змінам, які можуть розбалансувати систему. Навпаки, дії з пристосованості системи до різних змін дозволяють адаптуватися до динаміки внутрішнього і зовнішнього попиту.

Таблиця 4.1 – Організація як відкрита система

Риси і властивості	Характеристика, обґрунтування
Компоненти	Система складається з деякої кількості частин, які називаються елементами
Зв'язки	Компоненти системи зв'язані між собою
Структура	Форма зв'язку організаційно закріплена в структурі
Взаємодія	Компоненти впливають один на одного своїм перебуванням у системі і виходом з неї, що є результатом взаємного впливу і взаємодії з навколишнім середовищем
Процес	Зміни, що відбуваються в результаті взаємодій, називаються процесами
Холізм і емерджентні властивості	Система - цілісність (Holism – англ., holos – греч. ціле), що виявляє властивості і виникає тільки в результаті взаємодії її компонентів
Ідентифікація	Властивості системи, на підставі яких її можна ідентифікувати і відрізнити від інших явищ, що не входять у систему
Оточення	Представлено явищами, утвореннями, що, не будучи частиною системи, істотно впливають на неї. Це навколишнє середовище системи
Концептуалізм	Система - це концепція, особлива форма якої відбиває цілі та цінності індивідуума чи групи, що розробили цю концепцію

#### 4.6 Життєвий цикл організації

Життєвий цикл використовується для пояснення того, як продукт проходить через етапи народження чи формування, росту, зрілості й спаду. Організації мають деякі виняткові характеристики, що вимагають визначеної модифікації поняття життєвого циклу. Один з варіантів розподілу життєвого циклу організації на відповідні тимчасові відрізки передбачає наступні етапи.

1. *Етап підприємництва.* Організація знаходиться в стадії становлення, формується життєвий цикл продукції. Цілі є ще нечіткими, творчий процес проходить вільно, просування до наступного етапу вимагає стабільного забезпечення ресурсами.

2. *Етап колективності.* Розвиваються інноваційні процеси попереднього етапу, формується місія організації. Комунікації і структура в рамках організації залишаються в сутності неформальними. Члени організації витрачають багато часу на виконання своїх обов'язків і демонструють високі зобов'язання.

3. *Етап формалізації і управління.* Структура організації стабілізується, вводяться правила, визначаються процедури. Опір робиться на ефективність інновацій і стабільність. Розробка і прийняття рішень стають ведучими компонентами організації. Зростає роль вищої керівної ланки організації, процес прийняття рішень стає більш зваженим, консервативним. Ролі уточнені таким чином, що вибуття тих чи інших членів організації не викликає серйозної небезпеки.

4. *Етап розробки структури.* Організація збільшує випуск своїх продуктів і розширює ринок надання послуг. Керівники виявляють нові можливості розвитку. Організаційна структура стає більш комплексною і відпрацьованою. Механізм прийняття рішень децентралізований.

5. *Етап спаду.* У результаті конкуренції на ринку, в організації зменшується попит на свою продукцію чи послуги. Керівники шукають шляхи утри-

мання ринків і використання нових можливостей. Збільшується потреба в працівниках, особливо тих, хто має найбільш цінні спеціальності. Кількість конфліктів нерідко збільшується. До керівництва приходять нові люди, які намагаються затримати занепад. Механізм розробки і прийняття рішень централізований.

На основі проведених досліджень і узагальнення накопиченого досвіду стадії життєвого циклу організації можна представити більш детально.

Народження. Засновники організації виявляють незадоволені вимоги споживача чи соціальні потреби. Цілеспрямованість, здатність ризикувати і відданість справі характеризують цей етап. Нерідко використовується директивний метод керівництва, який потребує швидкого виконання і ретельного контролю. Для тих, хто в цей період працює в організації, характерні найвища згуртованість і взаємодія.

Дитинство. Це - небезпечний період, оскільки найбільша кількість невдач відбувається протягом перших років після виникнення організації. Зі світової статистики відомо, що величезне число організацій невеликого масштабу зазнають невдачі через некомпетентність і недосвідченість керівництва. Кожне друге підприємство малого бізнесу терпить крах протягом двох років, чотири з п'яти підприємств - протягом п'яти років свого існування. Задача цього періоду - швидкий успіх. Цілі - здорове існування і розвиток, а не просте виживання. Нерідко вся робота виконується на межі можливостей, щоб не втратити темп зростаючого успіху. Управління здійснюється діяльним і підготовленим керівником і його командою.

Отроцтво. Під час цього перехідного періоду ріст організації здійснюється, як правило, несистематично, ривками; організація все більше набирає силу, однак координація проводиться нижче оптимального рівня. Більш організовані процедури поступово заміняють ризиковану пристрасть до успіху. Налагоджується планування, розробка бюджетів, прогнозів. Розширюється прийом на роботу фахівців, що викликає тертя з колишнім складом. Засновники організації змушені більше виконувати роль безпосередніх керівників, а не підприємців, проводячи систематичне планування, координацію, управління і контроль.

Рання зрілість. Відмітні ознаки цього періоду - експансія, диференціація і, можливо, диверсифікованість. Утворюються структурні підрозділи, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Використовується багато загальноприйнятих методів оцінки ефективності, посадові інструкції, делегування повноважень, норми продуктивності, експертиза, організація навчання і розвитку. Однак починають виявляти себе тенденції бюрократизму, боротьби за владу, місництва, прагнення домагатися успіху за будь-яку ціну.

Розквіт сил. Організація ставить на даному етапі ціль збалансованого росту. Структура, координація, стабільність і контроль повинні мати таке ж значення, як і інновації, удосконалення всіх частин і децентралізація. Приймається концепція структурних підрозділів, результати діяльності яких вимірюються отриманим прибутком. Нова продукція, ринок збуту і технології повинні бути керованими, а кваліфікаційні навички управлінського персоналу - більш відточені.

Повна зрілість. Маючи компетентне, але не завжди відповідальне керівництво, організація діє практично сама по собі. Незважаючи на те, що картина доходів цілком прийнятна, темпи росту уповільнюються. Організація може відхилятися від своїх первісних цілей під впливом зовнішнього тиску.

Старіння. Цей тип ніколи б не настав, якби керівництво організації постійно усвідомлювало необхідність відновлення. У результаті організація поступово починає розпадатися. Вона змушена або прийняти тверду систему відновлення, або загинути як самостійна структура, влившись у відповідну корпорацію. Організація відкочується назад, і знову починається боротьба за її виживання.

Відновлення. Організація в стані піднятися з попелу як Фенікс. Це може зробити нова команда керівників, уповноважених на проведення реорганізації і здійснення планової програми внутрішнього організаційного розвитку.

Тривалість життєвого циклу для різних організацій і підприємств у різні миттєвості часу різні.

Рівні життєвого циклу підприємства в різні миттєвості часу різноманітні, як і тривалість життєвого циклу для різних підприємств.

#### ***4.7 Кроки створення організації***

Вибір діяльності складний і важкий процес. З багатьох видів діяльності виділяють у сфері:

*виробництва* - виробництво продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, продуктів харчування, будівельних матеріалів, різноманітного обладнання, електроприладів, вимірювальної техніки, вторинної переробки сировини, упаковки тощо;

*послуг* - громадське харчування, побутове обслуговування, транспортні, навчальні та лікувальні послуги, видовищно-розважальні заходи, комерційна демонстрація відео- і кінопрограм, комерційні змагання, організація та проведення виставок, ярмарків, конкурсів, аукціонів, туристичні, довідково-консультативні послуги, послуги з приватизації, при переході на нові форми власності, створенні підприємств, фірм, агентські й аудиторські послуги, патентно-ліцензійні, технічні, складські та ін.;

*ідей (інтелектуального виробництва)* - науково-дослідні розробки, винаходи, відкриття, «ноу-хау», технологи, рецептури, комп'ютерні програми, матеріали, методичні, літературні, художні твори, комерційні ідеї, торговельні та комерційні таємниці, інноваційна діяльність, продаж авторського права та ін.;

*комерційної діяльності* - роздрібна та оптова торгівля; створення профільних, універсальних, спеціалізованих магазинів, салонів, торгівля за зразками, купівля та продаж нерухомості; торгово-посередницька, торгово-закупівельна, біржова діяльність, аукціонний продаж, організація торгових домів, торгівля на дому, створення комерційних банків, фінансових груп та ін.;

*зовнішньоекономічної діяльності* - науково-технічна та виробнича кооперація, створення представництв, філій, спільних підприємств, консалтингових, маркетингових, туристських служб, організація навчання, стажування фахівців,

редакційно-видавнича, комерційна, експортно-імпортні, валютно-кредитні, посередницькі, лізингові операції, виставки, огляди, конференції, тендери, промислові, науково-технічні, технологічні, економічні послуги та ін.

Щоб знайти ідею і визначити вид діяльності необхідно вирішити такі завдання:

- знайти свою «господарську нішу», тобто місце на ринку;
- визначити регіон, де буде створене підприємство;
- встановити спрямованість або спеціалізацію підприємства;
- зафіксувати форму підприємництва (індивідуальну чи колективну);
- встановити мету своєї діяльності та визначити способи її досягнення, тобто відпрацювати стратегію і тактику бізнесу;
- продіагностувати ресурсну, сировинну базу, дати їй експертну оцінку;
- вибрати технологію виробництва;
- провести аналіз і дати оцінку майбутнім споживачам і конкурентам;
- дослідити можливості вкладання грошей і одержання кредитів;
- вивчити пільги, привілеї, обмеження, перешкоди;
- розробити цінову політику на свій продукт або послугу;
- сформулювати тип збутової поведінки;
- налагодити рекламу.

Налагодити власну справу можна кількома шляхами:

I - організувати індивідуальне підприємництво з правом юридичної особи або без такого права, зареєструвавшись як суб'єкт індивідуальної трудової діяльності;

II - створити приватне або сімейне підприємство;

III - стати засновником (учасником) повного, змішаного, з обмеженою відповідальністю товариства;

IV - купити існуюче підприємство (цей процес не набув у нашій країні ще значного поширення, проте з розвитком приватизації купівля підприємств стане реальністю);

V - купити контрольний пакет акцій акціонерного товариства;

VI - застосувати франчайзинг.

Необхідно виконати цілий ряд робіт з юридичного оформлення вашої організації. Ці види робіт можна умовно розділити на два етапи:

1) етап затвердження організації;

2) етап реєстрації організації.

Для індивідуальної форми підприємництва, яка не передбачає створення юридичної особи, дані етапи співпадають, оскільки затвердження та реєстрація організації в часі практично не розділені.

Інші правові форми підприємств є юридичними особами, створення яких здійснюється з дотриманням певних процедур. Зміст цих процедур визначається законодавством або підзаконними актами, які діють у державі.

Початковий етап утворення підприємства для управлінської ланки є найбільш відповідальним. Особливістю його є високий рівень проведення роботи, прогнозування майбутнього стану, зовнішнього середовища, визначення скла-

дових підприємств та дослідження їх взаємодії.

Будь-яке підприємство, яке має статус юридичної особи, створюється фізичними (громадянами) або юридичними (підприємствами, організаціями) особами, які є засновниками. Засновниками мажуть бути особа-ініціатор підприємницької діяльності (тобто той, що має ідею) та партнери, яких ініціатор запрошує для створення сумісного бізнесу.

Етап заснування містить виконання наступних робіт:

- розробка засновницьких документів;
- проведення зборів засновників;
- формування статутного фонду;
- надання засновницьких документів для реєстрації.

Пакет засновницьких документів залежить від юридичної форми підприємства.

Юридичні вимоги до індивідуального підприємництва:

- вимоги до засновницьких документів не висувуються;
- реєстрація підприємців здійснюється міськими чи районними виконавчими комітетами на основі двох документів: заяви засновника, квитанції про оплату за державну реєстрацію (необхідно лише на місці заповнити декілька примірників реєстраційної картки та прикласти дві фотокартки);
- якщо індивідуальна підприємницька діяльність включена до переліку видів діяльності, які підлягають ліцензуванню, то засновник повинен отримати ліцензію, яку надає відповідна уповноважена установа. Наприклад, приватна юридична практика, стоматологічна практика та ін.

#### ***4.8 Культура організації***

Підприємство є складною системою, що складається з різних підсистем: технологічної, адміністративної, соціальної тощо. Культура в цьому підході розглядається як одна з підсистем, що виконує функції адаптації підприємства до навколишнього середовища й ідентифікації його співробітників. Разом з тим прихильники структурно-функціонального підходу вказують, що культура - це не звичайна підсистема, а найбільш важлива. Саме вона виконує цементуючу роль для всіх інших підсистем організації.

З позицій стратегічного аналізу культура розглядається як процес становлення і функціонування духовної основи життєдіяльності організації. Тлумачення організаційної культури як процесу припускає розгляд організації як визначеного способу постановки і ведення справи, підприємницької діяльності. Кожне підприємство створюється для реалізації поставленої підприємцем мети, для здійснення якоїсь справи. Спосіб, яким здійснюється підприємницька діяльність в організації, спосіб, яким ведеться справа, надає організації індивідуального забарвлення, персоніфікує її. З цих позицій організаційну культуру можна охарактеризувати як специфічну, характерну для даної організації систему зв'язків, дій, взаємодій і відносин, що здійснюються в рамках конкретної підприємницької діяльності, способу постановки і ведення справи.

Таким чином, культура підприємства виражає визначені колективні уяв-

лення про цілі і способи підприємницької діяльності даного підприємства. Крім формування цих загальних поглядів, культура підприємства забезпечує поєднання колективних та індивідуальних інтересів.

З метою упорядкування і для полегшення процесу діагностики стану підприємств соціологи проводять типологізацію організаційної культури. Варто мати на увазі, що всяка типологія виділяє деякі ідеальні типи, які в більшій мірі виражають лише ведучі тенденції в діяльності тих чи інших підприємств, але в реальній дійсності, у «чистому вигляді», практично не зустрічаються.

Культура влади – це насамперед культура організації, в якій істотну роль грає момент особистої влади. Як джерело влади помітне місце належить ресурсам, що знаходяться в розпорядженні того чи іншого керівника. Організації з такого типу культурою, як правило, мають тверду ієрархічну структуру. Даний тип культури дозволяє організації швидко реагувати на зміну ситуації, швидко приймати рішення й організовувати їхнє виконання. «Культура влади» найчастіше характерна для знову утворених комерційних структур. Найбільш оптимально вона функціонує в невеликих організаціях сімейного типу, ріст організації для такої культури створює значні проблеми, оскільки буває дуже важко координувати різноманітну діяльність великої кількості людей на основі особистого контролю.

Другий тип організаційної культури - це «рольова культура», чи «культура Аполлона». Бог Аполлон пов'язується в давньогрецькій міфології з твердженням раціонального початку в порівнянні зі стихійним емоційним початком бога Діоніса. «Культура Аполлона» – цебюрократична культура у веберівському значенні цього слова. Вона характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок, діяльність яких координується і направляється невеликою сполучною ланкою вищого керівництва підприємства. Цей тип організацій функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких повинно гарантувати її ефективність. Оскільки основним моментом впливу і контролю є правила і процедури, остільки характер функціонування організацій з даним типом культури в більшій мірі залежить від раціоналізації діяльності: розподілу роботи, відповідальності і прав тощо, а не від особистих обов'язків співробітників, включаючи і керівників організацій.

Третій тип організаційної культури – «культура завдання», чи «скульптура Афіни». Афіна в давньогрецькій міфології – це богиня війни. Отже, і даний вид культури організацій більше пристосований для діяльності в екстремальних умовах. У більш загальному даний вид культури зорієнтований, у першу чергу, на вирішення завдань, на реалізацію проектів. Основна увага тут приділяється швидкості виконання роботи, надання персоналу значної частки волі.

«Культура завдання» добре працює в стадіях, коли ресурси доступні всім, хто в них має потребу, в цьому випадку контроль за діяльністю здійснюється вищим керівництвом організації і зводиться до розподілу проектів, співробітників і ресурсів. У випадку дефіциту ресурсів вище керівництво може встановити повний контроль за методами і результатами діяльності, а керівники проектів можуть вступити в конкурентну боротьбу за вплив, що має мету одержання доступу до ресурсів. У силу цього настає необхідність регламентації всієї дія-

льності персоналу.

Четвертий тип організаційної культури – «це культура особистості», чи «культура Діоніса». Бог Діоніс у давньогрецькій міфології зв'язується з імпульсивним емоційним початком. Основу організації складають творчі особистості. Організація зданим типом культури поєднує людей не для вирішення якихось їхніх задач, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей.

#### ***4.9 Типи організацій в Україні***

Форми організації підприємницької діяльності, що визначені юридично, називаються організаційно-правовими формами підприємництва. Вибір форми організації підприємницької діяльності залежить від особистих уподобань і смаків, але в головному визначається об'єктивними умовами - сферою діяльності, наявністю грошових коштів, перевагами і недоліками відповідних форм підприємств.

Організаційною одиницею підприємництва є фірма або компанія.

Фірма – це підприємство, організація, установа, яка здійснює господарську діяльність з метою отримання прибутку. Як фірми можуть бути представлені індивідуальні підприємці та їх об'єднання.

Компанія – це асоціація підприємств, що функціонує на принципах партнерства, корпорації або інших форм організації бізнесу.

Найбільш значущими ознаками, що відрізняють якусь одну організаційно-правову форму від інших, доцільно вважати:

- кількість учасників створюваного господарського суб'єкта (об'єднання);
- хто є власником використаного капіталу;
- джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності;
- межі майнової (матеріальної) відповідальності;
- спосіб розподілу прибутку і збитків;

- форма управління суб'єктом господарювання. Загальновідомі три основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності: 1) індивідуальне підприємництво; 2) партнерство; 3) корпорація.

Індивідуальне підприємництво. Суть його полягає в тому, що все майно фірми належить одному власникові, який самостійно управляє фірмою, одержує прибуток і несе повну особисту відповідальність за всі зобов'язання фірми.

Партнерство. Ця форма організації підприємництва є логічним продовженням розвитку одноосібного володіння. Така організаційно-правова форма підприємницької діяльності передбачає об'єднання капіталів двох і більше окремих фізичних або юридичних осіб за умов розподілу ризику, прибутку і збитків на основі рівності; спільного контролю результатів бізнесу; активній участі в його веденні. Основою взаємин між сторонами, що вступають у партнерство, є договір.

За ступенем участі засновників (партнерів) у діяльності підприємства прийнято розрізняти товариства: повні (з повною відповідальністю); командитні; товариства з додатковою та обмеженою відповідальністю.

Корпорація є зараз домінуючою формою підприємницької діяльності. Її



власниками вважаються акціонери, що мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску до акціонерного капіталу корпорації. Весь прибуток корпорації належить її акціонерам. Виділяють дві його частини. Одна частина розподіляється серед акціонерів у вигляді дивідендів, друга - це нерозподілений прибуток, що використовується на реінвестування. Функції власності та контролю поділені між акціонерами (власниками акцій) і менеджерами.

## **ТЕМА 5 ФУНКЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **5.1 Поняття функцій процесу управління**

### **5.2 Функції менеджменту як види управлінської діяльності**

### **5.3 Класифікація функцій менеджменту**

### **5.4 Процес організації управління та його складові**

### **5.5 Взаємозв'язок елементів управління**

### **5.6 Техніка і технологія управління**

#### ***5.1 Поняття функцій процесу управління***

Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління. Процес управління здійснюється шляхом реалізації певних функцій. Визначення переліку цих функцій - одне з найважливіших завдань теорії менеджменту.

Управління розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої - це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління - це є загальна сума всіх функцій, а саме:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль;
- регулювання.

Ці п'ять первинних функцій управління об'єднані зв'язуючими процесами комунікації і прийняття рішення.

#### ***5.2 Функції менеджменту як види управлінської діяльності***

Складна структура організації утворює єдине ціле завдяки цілеспрямованому впливу на її основні зв'язки і процеси. Це досягається управлінською діяльністю, що являє собою сполучення різних функцій (видів діяльності), кожна з яких спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних проблем

взаємодії між окремими підрозділами організації, що вимагають здійснення великого комплексу конкретних заходів. Сфера управління охоплює не тільки виробництво, але й НДДКР, збут, фінанси, комунікації, тобто всі сторони великої діяльності організації.

Реалізація загальних завдань управління вимагає створення необхідних економічних та інших умов у сфері управління. Так, завдання пристосування виробництва до вимог і попиту ринку вимагає виконання функції маркетингу; завдання обґрунтованого визначення основних напрямків і пропорцій розвитку матеріального виробництва з урахуванням джерел його забезпечення вирішується шляхом здійснення функції планування; завдання налагодження організаційних відносин між різними підрозділами з виконання рішень і планових показників господарської діяльності фірми на конкретний період здійснюється шляхом реалізації функції організації; завдання перевірки виконання діяльності, а також порівняння з наміченими цілями і напрямками розвитку здійснюється через функцію контролю. Це означає, що зміст кожної функції управління визначається специфікою завдань, що виконуються в рамках функції. Тому складність виробництва і його завдань визначає всю складність управління і його функцій.

Це положення має важливе методологічне значення для розкриття сутності і ролі окремих функцій управління, що в нинішніх умовах розширилися, ускладнилися і диференціювалися у зв'язку з ростом масштабів господарської діяльності, диверсифікованістю й інтернаціоналізацією виробництва.

Управлінські функції виконуються в організації спеціальним апаратом (органами управління), що складається з взаємодіючих між собою підрозділів. За кожним з них закріплюються свої специфічні функції (як функції апарату управління). Їхнє виконання зв'язане з вирішенням конкретних завдань, що входять у сферу діяльності (відповідальності) відповідного органа управління.

Функції управління діяльністю організації, а відповідно і методи їхньої реалізації, не є незмінними, які раз і назавжди сформувалися. Вони постійно модифікуються і поглиблюються, у зв'язку з чим ускладнюється зміст робіт, які виконуються відповідно до їхніх вимог. Розвиток і поглиблення кожної з розглянутих функцій управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей їхнього удосконалення, але й під впливом вимог розвитку інших функцій.

Розвиток кожної з функцій управління обумовлюється впливом об'єктивних вимог. Будучи частиною загальної системи управління, кожна з функцій повинна удосконалюватися в напрямку, зумовленому загальними цілями і завданнями функціонування і розвитку організації в конкретних умовах. Це приводить до зміни змісту кожної функції.

Для функціональної підсистеми управління виробництвом апарат управління організується на рівні підприємства і кожного підрозділу. Якщо підсистема управління виробництвом є вирішальною в реалізації цілей підприємства, то до неї мають безпосереднє відношення практично всі інші функціональні підсистеми.

Для кожного з основних підрозділів можна виділити чотири основні фун-

кціональні підсистеми:

- 1.Управління економічною діяльністю.
- 2.Управління технологічною підготовкою виробництва.
- 3.Оперативне управління виробництвом.
- 4.Управління технічним обслуговуванням виробництва.

Кожна з функцій управління має визначене місце і значення в процесі управління, всі вони взаємозалежні між собою і доповнюють один одного в розробці управлінських рішень.

### ***5.3 Класифікація функцій менеджменту***

На першому етапі функції доцільно класифікувати за ознакою місця у менеджменті, що дасть змогу підкреслити панівну роль основних функцій і виділити конкретні (спеціальні) функції менеджменту. На другому етапі спеціальні функції можна класифікувати за ознаками процесів та об'єктів управління, а також елементів виробничо-господарської діяльності.

Отже, за ознакою місця в менеджменті можна виділити основні (загальні) функції, тобто ті, які беруть участь у будь-яких управлінських процесах, часткові (спеціальні), за допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси, і об'єднальну функцію (керівництво), основне завдання якої забезпечити перебіг управлінського процесу.

До основних функцій належить: планування, організація взаємодії, мотивація та контроль.

За ознакою процесів управління спеціальними функціями є управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом тощо.

За ознакою об'єкта - управління підприємством, цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою тощо.

За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності -управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією тощо.

Деякі конкретні функції управління на підприємстві (в організації) забезпечують матеріально-технічне постачання, господарське й інженерно-технічне обслуговування цих підприємств (організацій). Зокрема, головна мета управління туризмом як галуззю складається в задоволенні попиту населення на турпродукти. Стосовно цієї загальної мети управління туризмом, звичайно, виділяються основні (операційні), регулюючі і допоміжні функції.

Операційні функції управління забезпечують досягнення головної мети туризму і реалізацію місії кожного туристського підприємства шляхом організації руху турпродукту, вивчення попиту, організації обслуговування тощо.

Регулюючі функції пов'язані з плануванням технічного процесу і контролем.

Допоміжні функції полягають в організації матеріально-технічного забезпечення і господарського обслуговування всіх підрозділів системи управління. Це забезпечує підприємство устаткуванням, інвентарем, транспортом тощо.

## 5.4 Процес організації управління та його складові

Процес управління виробництвом складається з окремих управлінських циклів, кожний з яких можна розділити на ряд самостійних операцій. Цими операціями є: збір і передача інформації про об'єкт керування, її обробка й аналіз, вироблення на основі цього аналізу управлінського рішення, передача рішення на об'єкт управління і його реалізація цим об'єктом, порівняння отриманих у результаті реалізації рішення показників з їх планованими величинами.

Основою всіх управлінських процедур є інформація та процес обміну цією інформацією.

Основний закон управління - на кожне підприємство, як відкриту систему, внутрішнє та зовнішнє середовище справляють різноманітний вплив як закономірно повторювальний, так і випадковий. Щоб утримати свою цілісність та здатність до функціонування, система управління підприємства повинна відповідати на кожний такий вплив відповідною протидією, і саме у відповідний час.

До процесу управління на підприємстві ставиться ряд вимог. Процес управління повинен мати такі особливості, як: неперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, відносна змінність і сталість. Головна вимога до організації управління на підприємстві полягає в тому, що система управління підприємством повинна мати таку ж саму або більшу різноманітність та швидкість програм дій, що відповідає можливій різноманітності впливу середовища на систему, що управляється.

Процеси управління відносяться до складних явищ. Зрозуміти ж сутність складних явищ і одержати про них достовірні зведення можна тільки, багаторазово спостерігаючи за поведінкою досліджуваного об'єкта чи явища. При цьому нам важливо не просто одержати достовірний матеріал про управлінський процес, але й оцінити якісну сторону останнього.

Оскільки предметом праці управлінського персоналу є інформація, то кількісну оцінку якості управління варто давати насамперед з інформаційних позицій, а дослідження існуючих процесів управління необхідно проводити з використанням принципів системного аналізу.

Таблиця 5.1 – Співставлення результативного та дієвого підходу до управління підприємством

Характеристика складових процесу управління	
За результативного підходу	За дієвого підходу
виконання роботи таким чином, щоб забезпечити її ефективність	виконання робіт необхідним чином, навіть у випадках коли вона не дає суттєвих результатів
уникання виникнення проблем, щоб зменшити ефекти раптовості	вирішення проблем у міру їх виникнення засобами управління
оптимальне використання ресурсів, пошуки ефективних замінювачів	економія ресурсів
підвищення прибутковості	зниження собівартості
досягнення кращих результатів	виконання посадових обов'язків у відповідності до інструкцій
оцінювання кінцевих результатів	контролювання витрат

Системні дослідження вимагають збереження цілісності досліджуваної системи, її єдності з навколишнім середовищем і наступної спрямованої упорядкованості елементів системи, а удосконалювання цих елементів повинно бути спрямоване на поліпшення функціонування всієї системи.

Дослідження процесів управління виробництвом складається з цілком визначених послідовних етапів:

- а) постановка задачі та визначення цілей дослідження;
- б) обстеження існуючих форм і методів управління виробництвом, їх оцінка і порівняльний аналіз;
- в) визначення «вузьких місць» в управлінському процесі;
- г) визначення факторів, що відіграють головну позитивну і негативну роль в управлінні досліджуваним об'єктом;
- д) пошук критеріїв, що оцінюють ефективність управління;
- є) розробка рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління.

### ***5.5 Взаємозв'язок елементів управління***

Виходячи із суті управлінської діяльності, виділяють наступні елементи управління: ціль, ситуація, проблема, рішення.

Ціль визначає сенс виконання пронесу управління. Процеси реалізуються для досягнення мети. Тому процес управління передбачає постановку мети, заради якої він буде виконуватися.

Ситуація - це стан підсистеми, якою управляють. Ситуація в процесі управління виникає тоді, коли з'являються відхилення в діяльності об'єкта управління або коли на об'єкт мають вплив фактори зовнішнього середовища. Ситуації в процесі управління створюють проблеми, які повинні вирішувати менеджери.

Проблема - це необхідність обґрунтування і вибору певної позиції у вирішенні ситуації, яка виникла.

Конкретний вплив на ситуацію здійснюється через рішення, яке є заключним і найбільш відповідальним елементом у процесі управління. Рішення передбачає вибір найефективнішого варіанту впливу на ситуацію, яка виникла.

Для виконання функції управління виробництвом створюється апарат управління. Структура апарату управління виробництвом - це кількість і склад ланок і ступенів управління, їх підлеглість і взаємозв'язок. Вона активно впливає на процес функціонування системи управління розвитком виробництва.

Управлінські зв'язки і відносини можуть мати вертикальний або горизонтальний характер. Основою вертикальних управлінських відносин є відносини субординації між вищими і нижчими ланками системи управління (вертикальні зв'язки вниз), нижчими ланками і вищими (вертикальні зв'язки вгору) або функціональні відносини між спеціалістами вищого та нижчого рівнів управління, а також між функціональними ланками управління і керівниками середньої ланки. Як горизонтальні зв'язки можуть розглядатися службові (професійні) відносини між ланками (працівниками) одного рівня господарської ієрархії. У цьому

разі кожний структурний підрозділ (працівник) має зв'язки з іншими підрозділами, але дістає розпорядження тільки зверху. На підприємствах складається різна комбінація зв'язків між елементами управлінської системи. Зв'язки по вертикалі відображають підпорядкованість ланок і працівників в апараті управління, а по горизонталі - координації, інспекції і контролю, консультаційні та методичні зв'язки тощо. Залежно від поєднання відповідних функцій з елементами субординації на підприємствах формуються лінійна, функціональна та лінійно-штабна системи управлінських відносин.

Зв'язки відносин, що утворюють структуру управління, поділяють на формальні (офіційні) і неформальні (неофіційні).

Під неформальними зв'язками розуміють такі доповнення до формальних структур управління, як конференції, збори, наради тощо, а також відносини, що виникають між неформальними лідерами і членами колективу.

Неформальні зв'язки забезпечують певну інформаційну надмірність, потрібну у всіх елементах системи для досягнення її гнучкості. Проте слід врахувати, що основну частину завдань організації потрібно розв'язувати на основі офіційних зв'язків і відносин. Перевага формальних комунікацій у системі зумовлює високий рівень невизначеності і свідчить про її недосконалість.

### ***5.6 Техніка і технологія управління***

У процесі здійснення функцій управління використовуються різні технічні засоби. Сьогодні як головний технічний засіб використовуються ЕОМ і насамперед ПК. До техніки управління належать також засоби збору, опрацювання та зберігання інформації.

Технологія менеджменту включає: послідовність і процедури реалізації функцій управління, систему і порядок документообігу на підприємстві, порядок використання визначеної сукупності технічних засобів для роботи з інформацією (збір, переробка, збереження, використання). Основні вимоги, що висуваються до технології менеджменту, можна звести до таких:

- формулювання проблем, розробка і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація;
- інформація має надходити від усіх підрозділів фірми, що перебувають на різних рівнях управління і виконують різні функції;
- вибір і прийняття рішень мають виражати інтереси і можливості тих рівнів управління, на які буде покладено виконання рішення або які зацікавлені в його реалізації;
- суворе дотримання підпорядкованості у відносинах ієрархії управління, жорстка дисципліна, висока вимогливість.

Для підвищення ефективності технології управління велике значення мають аналіз, дослідження організаційних операцій, подання їх у графічній і текстовій формах, типізація і стандартизація, а звідси й проектування, поєднання однорідних операцій, переведення їх на машинне виконання з метою зниження трудомісткості процесу управління.

Поняття технологія управління тісно пов'язане з процесом алгоритмізації

операцій і процедур у рамках тих або інших функцій керівної системи.

Збір і опрацювання інформації в керівній системі, підготовка й прийняття управлінських рішень, організаторська робота з реалізації рішень - усі ці процеси управлінського впливу, що виконуються менеджером, слід розглядати як упорядковану послідовність операцій. Регламент змісту і послідовність операцій в інформаційному процесі виконує роль процедури процесу управління.

## **ТЕМА 6 ПЛАНУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **6.1 Суть планування**

### **6.2 Методи розробки планів**

### **6.3 Оцінка сильних і слабких сторін організацій**

### **6.4 Місія організації та цілі в управлінні**

### **6.5 Стратегічне планування та розробка стратегії**

### **6.6 Планування реалізації стратегії**

### **6.7 Загальна характеристика бізнес-планування**

### **6.8 Концепція управління за цілями**

#### ***6.1 Суть планування***

Суть планування проявляється в конкретизації цілей розвитку сієї фірми та кожного підрозділу окремо на певний період; визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів а послідовності реалізації; виявлення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, які необхідні для вирішення поставлених завдань.

Таким чином, призначення планування як функції управління полягає в намаганні завчасно врахувати за можливістю всі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємств. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією фірмою.

У залежності від змісту, мети і завдань виділяють такі форми планування та види планів:

#### **1. Форми планування в залежності від тривалості планового періоду:**

- перспективне планування (прогнозування);
- середньострокове планування;
- поточне (бюджетне, оперативне) планування.

#### **2. Види планів:**

а) у залежності від змісту господарської діяльності – плани науково-дослідницьких та дослідницько-конструкторських робіт; виробництва і збуту; матеріально-технічного постачання; фінансовий план;

б) у залежності від організаційної структури підприємства(фірми) - плани виробничої ділянки; плани дочірньої компанії.

Планування - це початковий етап управління. Однак це є не єдиний акт, а процес, який триває до завершення комплексу операцій, що плануються.

Планування містить у собі визначення:

- кінцевої та проміжної мети;
- завдань, вирішення яких необхідне для досягнення мети;
- засобів та способів їх вирішення;
- необхідних ресурсів, їх джерел і способу розподілу.

Нині значна увага приділяється перспективному плануванню як інструменту централізованого управління. Таке планування охоплює період від 10-ти до 20-ти років (частіше 10-12 років). Воно передбачає розробку загальних принципів орієнтації фірми на перспективу (концепцію розвитку); визначає стратегічний напрям і програму розвитку, зміст і послідовність здійснення найважливіших заходів, які забезпечують досягнення поставленої мети. Перспективне планування допомагає приймати рішення з комплексних проблем діяльності фірми в міжнародному масштабі:

- визначення напрямів і розмірів капіталовкладень і джерел їх фінансування;
- впровадження технічних новинок і прогресивної технології;
- диверсифікація виробництва й оновлення продукції;
- форми здійснення закордонних інвестицій в умовах придбання нових підприємств;
- удосконалення організації управління в окремих підрозділах і кадровій політиці.

В системі перспективного планування в залежності від методології і мети розрізняють довгострокове і стратегічне планування.

В системі довгострокового планування використовується метод екстраполяції, тобто використання результатів показників минулого періоду і на основі визначення оптимістичної мети поширення декількох завищених показників на майбутній період, розраховуючи на те, що майбутнє буде кращим, ніж минуле.

Стратегічне планування має на меті дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку фірми на плановий період.

Середньострокові плани найчастіше охоплюють п'ятирічний строк, оскільки він найбільш точно відповідає періоду оновлення виробничого апарату та асортименту продукції. Середньострокові плани передбачають розробку в певній послідовності заходів, які спрямовані на досягнення мети, визначеної довгостроковою програмою розвитку.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для фірми в цілому та її окремих підрозділів. Основними ланками поточного плану виробництва є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні). Це - детальна конкретизація мети і завдань, які поставлені перспективними та середньостроковими планами.

Реалізація оперативних планів здійснюється через систему бюджетів або фінансових планів, які складаються на рік або короткий строк по кожному під-



розділу окремо. Бюджет формується на основі прогнозу збуту, що необхідно для досягнення визначених планом фінансових показників. При його складанні насамперед враховуються показники, що розроблені в перспективних або оперативних планах. Через бюджет здійснюється взаємозв'язок між перспективним, поточним та іншими видами планування.

## **6.2 Методи розробки планів**

Нині є декілька способів складання планів, або методів планування: балансовий, нормативний і математично-статистичний.

Балансовий метод ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які мають бути в організації, та їх потребою в межах планового періоду. Якщо ресурсів у порівнянні з потребами недостатньо, то доводиться вишукувати додаткові джерела, які б дозволили покрити дефіцит. Якщо ж ресурсів є в надлишку, то необхідно розв'язувати зворотну проблему – розширювати їх споживання або позбавлятися від надлишку.

Балансовий метод реалізується через складання системи балансів - матеріально-речових, вартісних і трудових. Баланс – це двостороння бюджетна таблиця, в лівій частині якої відображаються джерела ресурсів, а в правій - їх розподіл. В основі такої таблиці лежить балансова рівність, суть якої полягає в тому, що сума залишків ресурсів на початок періоду та їх надходження із внутрішніх і зовнішніх джерел повинна дорівнювати сумі їх витрат (поточного споживання та продажу на стороні) і залишку на кінець періоду.

Другий метод планування – це нормативний метод. Суть його в тому, що в основу планових завдань на певний період закладаються норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції (сировини, матеріалів, обладнання, робочого часу, грошових засобів тощо). Таким чином, нормативний метод планування використовується як самостійно, так і в ролі допоміжного щодо балансового методу. Норми та нормативи, які використовуються в плануванні, можуть бути натуральними, вартісними і часовими.

Третю групу методів планування складають математичні, які зводяться до оптимізаційних розрахунків на основі різного роду моделей. До найпростіших моделей належать статистичні, наприклад, кореляційні, які відображають взаємозв'язок двох змінних величин.

Методи лінійного програмування дозволяють на основі вирішення системи рівнянь і нерівностей визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм вибрати найбільш оптимальний варіант функціонування або розвитку об'єкта управління, щоб забезпечити максимальний прибуток, зменшити витрати тощо.

## **6.3 Оцінка сильних і слабких сторін організацій**

Як ефективний інструмент аналізу поточного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства використовують так званий SWOT-аналіз. Його назва походить від початкових букв англійських слів strengths;

weaknesses; opportunities; threats. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз. Зміст його полягає в тому, що керівник заносить дані, корисні для використання в стратегічному плануванні, в чотири комірки - сильні, слабкі сторони, небезпеки та можливості.

Аналіз середовища організації за допомогою методу SWOT

Застосовуючи метод SWOT, вдається встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, зовнішніми загрозами та можливостями. Методологія SWOT передбачає спочатку виявлення сильних та слабких сторін, а також загроз та можливостей, а потім - встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

I етап – з урахуванням конкретної ситуації, в якій знаходиться організація, складається список її слабких та сильних сторін, а також список загроз та можливостей.

II етап – встановлення зв'язків між ними. Для цього складається матриця SWOT. У верхні та ліві розділи матриці заносяться всі відповідні можливості, загрози, сильні та слабкі сторони. На перетині розділів утворюються чотири поля: поле «СІМ» (сила і можливості), поле «СІЗ» (сила і загрози), поле «СЛМ» (слабкість і можливості), поле «СЛЗ» (слабкість і загрози). На кожному з даних полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації та виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки організації. У відношенні тих пар, які опинились на:

полі «СІМ» - слід розробляти стратегію з використання сильних сторін організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі;

полі «СЛМ» - стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, які з'явилися, намагатися подолати слабкості організації;

полі «СІЗ» - стратегія повинна передбачати використання сили організації для усунення загроз;

полі «СЛЗ» - організація повинна розробляти таку стратегію, яка дозволила б їй позбавитися від слабкості і спробувати запобігти загрозі.

Виробляючи стратегію, слід пам'ятати, що можливості та загрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, і навпаки. Для успішного аналізу оточення організації важливо не тільки виявити загрози та можливості, але й спробувати оцінити їх з точки зору того, наскільки важливим для організації є врахування в стратегії її поведінки кожної з виявлених загроз та можливостей. Для оцінки можливостей застосовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей.

	Сильний вплив	Помірний вплив	Малий вплив
Висока імовірність	Поле «ВС»	Поле «ВП»	Поле «ВМ»
Середня імовірність	Поле «СС»	Поле «СП»	Поле «СМ»
Низька імовірність	Поле «НЕ»	Поле «НП»	Поле «НМ»

Рисунок 6.1 – Матриця можливостей

Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють у поля «ВС», «ВП», «СС», мають велике значення для організації, і їх необхідно обов'язково використовувати. Можливості, що потрапляють у поля «СМ», «НП», «НМ», практично не заслуговують уваги організації. Стосовно можливостей, які потрапили на інші поля, керівництво повинно прийняти позитивне рішення про їх використання, якщо в організації є достатньо ресурсів.

Подібна матриця складається для оцінки загроз. Ті загрози, які потрапляють на поля «ВР», «ВК», «СР», викликають дуже велику небезпеку для організації та потребують негайного та обов'язкового усунення. Загрози, що потрапили на поля «ВВ», «СК», «НР», також повинні знаходитися в полі зору вищого керівництва та бути усунутими в першочерговому порядку. Щодо загроз, які знаходяться на полях «НК», «СВ», «ВЛ», то тут потрібен уважний та відповідальний підхід щодо їх усунення.

Загрози, що потрапили на інші поля, не повинні випадати з поля зору керівництва організації, тому слід здійснювати уважне відстеження їх розвитку, хоча при цьому не ставиться завдання їх першочергового усунення.

#### ***6.4 Місія організації та цілі в управлінні***

Одним із головних завдань менеджменту є встановлення цілей, заради досягнення яких формується, функціонує і розвивається організація як цілісна система. Цілепередбачення - це вихідний момент у діяльності менеджера, що набуває все більшого значення в умовах ринкової економіки, що розвивається.

Цільова функція починається з установлення загальної мети підприємства, що виражає причину його існування. У літературі вона нерідко позначається такими поняттями, як «політика», «філософія», «місія». У ній звичайно деталізується статус підприємства, декларуються принципи його роботи, заяви і дійсні наміри керівництва, дається визначення найважливіших характеристик організації.

У колишніх умовах господарювання наші підприємства не визначали свою місію, тому що за централізованого управління цілі і задачі кожного керованого об'єкта встановлювалися і жорстко диктувалися зверху. Як правило, вони розкривалися через систему планових завдань і показників використання виділених центральними органами ресурсів. Наукою менеджменту не вироблені які-небудь універсальні правила, які застосовуються при формулюванні місії. моментом місії є відповідь на запитання: яка головна мета організації? На першому місці повинні стояти інтереси, очікування і цінності споживачів (покупців виробленої продукції), причому не тільки в даний час, але й у перспективі.

Місія не повинна залежати від поточного стану організації, форм і методів її роботи, тому що в цілому вона виражає спрямованість у майбутнє, показуючи, на що будуть направлятися зусилля і які цінності будуть при цьому пріоритетними. Тому в місії не прийнято вказувати як головну мету одержання прибутку, незважаючи на те, що прибуткова робота є найважливішим чинником життєдіяльності організації.

Найважливіша передумова успішного застосування майже всіх прийомів і методів управління полягає у визначенні і розумінні цілей. Хто хоче досягти мети, повинен її знати. Мета - це бажаний ідеал, те ціле, що ми бажаємо одержати. Вибір мети - чисто людська, творча справа. Формулювання мети повинно містити кількісні показники, а також вказівки на часовий період, протягом якого ця мета може бути досягнута.

Короткострокові цілі більше, ніж довгострокові, сприяють внутрішній мобілізації. Тому, хто хоче досягти поставленої мети протягом року, здається, що в нього ще дуже багато часу. Він постійно відкладає початок виконання завдання. Завжди знайдеться щось більш термінове.

Річні цілі необхідно розробляти хоча б у вигляді квартальних. Контроль слід здійснювати за проміжними цілями. Тільки в цьому випадку можна розпоряджатися своїм часом для коригування роботи, яка була б більш ефективною, якби здійснювалася щомісячно.

У виборі завдань можливі два шляхи, дві стратегії.

Стратегія ліквідації вузьких місць базується на виявленні основного вузького місця, після ліквідації якого всі процеси протікають повнокровніше. Стратегія неупущених шансів дозволяє вибрати і використати найбільш сприятливу із можливостей, які є.

Види цілей і їх характеристика

Основна загальна мета організації - чітко виражена причина її існування - визначається як її місія. Мета розробляється для здійснення цієї місії. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення мети і стратегії на різних організаційних рівнях.

Загальнофірмова мета формується і визначається на основі загальної місії організації і певних цінностей та цілей, на які орієнтується вище керівництво. Щоб зробити суттєвий внесок в успіх організації, цілі повинні мати ряд характеристик:

1. Конкретність та вимірюваність мети. Висловлюючи свою мету в конкретних вимірювальних формах, керівництво створює базу відліку для наступних рішень і оцінки ходу роботи.

2. Орієнтація мети в часі. Конкретний горизонт прогнозування - це друга характеристика ефективності мети. Довгострокова ціль має горизонт планування приблизно п'ять років. Середньострокова мета має горизонт планування від одного до п'яти років. Короткострокові цілі, в більшості випадків, - це один із планів організації, який слід здійснити за рік.

3. Реальність мети. Мета повинна бути такою, щоб її можна було досягти, і вона має служити підвищенню ефективності організації. Встановлення мети, яка перевищує можливості організації через нестачу ресурсів або через зовнішні фактори, може призвести до катастрофи.

4. Кожна мета повинна підтримувати одна одну, тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не повинні бути перешкодою в досягненні іншої.

Цілі будуть значущою частиною процесу стратегічного управління тільки в тому випадку, якщо вище керівництво правильно їх сформулює, проінформує про них і буде стимулювати їх здійснення у всій організації. Процес стратегічного управління буде успішним у тій мірі, в якій вище керівництво бере участь у формулюванні цілей і якою мірою ці цілі відображають цінності керівництва і реалії фірми.

### ***6.5 Стратегічне планування та розробка стратегії***

Стратегічне планування формує основу для всіх управлінських рішень. Функції організації, мотивації і контролю менеджменту орієнтовані на розробку і реалізацію стратегічних планів.

Стратегічне планування визначає характер стратегічного управління. Реалізація стратегічних планів, стратегічний контроль і виявлення проблем, що виникають, відносяться до сфери оперативного управління і тому не можуть розглядатися як стратегічні фактори.

Підкреслимо такі особливості стратегічного планування: воно орієнтується на довгострокову перспективу; стратегічні плани визначають основні напрями розвитку підприємства; позначені певні «ніші» господарської діяльності надалі підлягають заповненню засобами оперативного планування; основна мета стратегічного планування полягає в забезпеченні майбутньої успішної діяльності підприємства.

Процес стратегічного планування може бути представлений у вигляді послідовного вирішення стратегічних проблем. При цьому етапи їхнього вирішення розмежовуються таким чином, щоб на кожному могли бути використані свої специфічні методи.

На першому етапі встановлюються стратегічно важливі сфери діяльності підприємства, тобто ті, котрі керуються і плануються відносно незалежно від інших ринків і інфраструктур.

Другий етап стратегічного планування характеризується аналізом окремих стратегічних зон. При аналізі не зачіпаються загально-фірмові проблеми, тому окремі стратегічні сфери мають свою ринкову специфіку і зовнішнє оточення, а їхня інфраструктура має свої сильні і слабкі сторони стосовно конкурентів.

На третьому етапі відпрацьовується принципово важливий документ в якому визначаються цілі і задачі підприємства, розмежовуються сфери діяльності, фіксуються довгострокові цільові настанови.

На четвертому етапі розробляється загальнофірмова стратегія на установлений відрізок часу - на термін від 5-ти до 10-ти років.

Якщо на п'ятому етапі реалізується стратегічне планування стосовно до рівня окремої сфери діяльності (що базується на цілях і розподілі ресурсів, передбачених загальнофірмовою стратегією), то на шостому етапі розробляється функціональна стратегія як на рівні окремої зони, так і всього підприємства. Тут враховуються, наприклад, управління капіталовкладеннями, зв'язки з громадськістю, підтримка престижу компанії, наукові дослідження і розробки.

На останньому етапі реальність цілей, намічених на попередніх етапах планування, влаштовується шляхом розробки довгострокових фінансових планів. За результатами оцінок фінансової перспективи позначки стратегічного плану можуть бути скориговані.

В міру того, як економічна діяльність підприємства переходить у кожен наступну фазу, стратегічне планування стає дедалі більш ефективним.

I фаза зосереджена на фінансовому плануванні. Формальне планування обмежується щорічною процедурою складання бюджету, що дає деяке уявлення про перспективи на майбутнє за доходами і витратами. Розроблена стратегія рідко буває чисто формальною і базується частково на інтуїтивних оцінках декількох співробітників із вищого керівництва підприємства.

У II фазі фінансове планування доповнюється довгостроковим плануванням. Фінансові результати прогнозуються на декілька років вперед (на 3-5 років), частіше на основі картини економічної діяльності в минулому.

Підприємства, які накопичили досвід довгострокового планування, досягають III фази: планування з урахуванням зовнішніх факторів. У цьому випадку в стратегічному плануванні підприємству необхідно враховувати розвиток подій поза його стінами. На відміну від попередньої фази тут звертається особлива увага на фактори макроекономічного розвитку, тобто соціально-демографічні фактори й найновіші технологічні розробки, важливі в даній галузі.

IV фаза - фаза стратегічного менеджменту. Це найбільш передовий етап стратегічного планування. Тут застосовується не тільки довгострокове планування і планування з урахуванням зовнішніх обставин, але й постійно приділяється увага збереженню власних переваг в конкуренції, закріпленню власних позицій. Керівництво підприємства в загальному і цілому направляє процес планування, але ідеї і думки, які є цінними для самого процесу планування, формуються в надрах підприємства.

Процес стратегічного планування складається із трьох фаз:

Фаза А - формулювання стратегії.

Фаза В - надання стратегії конкретної форми.

Фаза С - оцінка і контроль.

Фаза А. Формулювання стратегії. У цій фазі виділяють такі кроки:

перший крок - визначення мети економічної діяльності підприємства;

другий крок - визначення факторів оточення (зовнішній аналіз). Він дає картину можливостей і небезпек, які підстерігають у зовнішньому середовищі;

третій крок - критичний самоаналіз (внутрішній аналіз).

четвертий крок - формування стратегії.

Фаза В. Надання стратегії конкретної форми.

Коли ми говоримо про надання стратегії конкретної форми, то маємо на увазі, що сформульована стратегія реально буде впроваджуватися в діяльність підприємства у формі програм, планів і бюджетів. Оперативний менеджмент (менеджери підрозділів, бізнес-менеджери і менеджери функціонального рівня) якраз за це і відповідає.

Фаза С. Оцінка і контроль.

Оцінка і контроль - це процес детального розгляду всієї діяльності та її результатів, які порівнюються із запланованими. Хоча оцінка і є останньою фазою процесу стратегічного планування, вона служить ніби зворотним зв'язком з попереднім процесом. Усі відхилення реєструються, обмірковуються їх причини та наслідки. Можливе коригування стратегії.

Проаналізувавши зовнішні небезпеки і нові можливості, керівництво організації може приступити до вибору стратегії. Вибір стратегії - центральний момент стратегічного управління. Процес її вибору складається із стадій розробки, доведення й аналізу (оцінки).

На першій стадії створюються стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей. Тут важливо розробити якомога більше альтернативних стратегій, залучити до цієї роботи не тільки вищих керівників, але й менеджерів середньої ланки. Це істотно розширить вибір і дозволить не пропустити потенційно кращий варіант.

На другій стадії стратегії допрацьовуються до рівня адекватності цілі розвитку організації у всій їхній різноманітності та формується загальна стратегія.

На третій - аналізуються альтернативи в рамках обраної загальної стратегії фірми й оцінюються за ступенем придатності для досягнення її головних цілей. Загальна стратегія наповнюється конкретним змістом, за окремими функціональними зонами організації розробляються окремі стратегії.

## ***6.6 Планування реалізації стратегії***

Для здійснення мети організації важливо знати, як реалізувати стратегію, тобто існує необхідність планування реалізації стратегії.

Модель планування реалізації стратегії наступна. Реалізація стратегії здійснюється у двох напрямках: з використанням адміністративних важелів на основі тактики, політики, процедур та правил і за допомогою економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Складові елементи адміністративного напрямку слідуючі.

Тактика - це короткотермінові стратегії, які:

- розробляються з метою розробки стратегії;
- створюються на рівні середньої ланки управління;
- діють в коротший строк, ніж стратегії;
- мають властивість досить швидко показувати результати.

Політика - це загальне керівництво для дій і прийняття рішень, які полегшують досягнення цілей.

Процедури - дії, які слід виконувати в конкретній ситуації, наприклад, інструкції з експлуатації автомобілів.

Правило - вказує на те, що слід зробити в специфічній одноразовій ситуації. Воно розраховане на конкретне і обмежене питання. Правила і процедури вказують працівникам напрям дій; виключають повторювання; дають змогу передбачити події; сприяють порівнянню з минулим тощо.

Таким чином, застосування тактики, політики, процедур і правил дає змо-

гу створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації стратегії.

З метою конкретизації напряду реалізації стратегії доцільно формувати систему показників, яка буде відображати основні параметри тактики і стратегії. Показники слід визначати для кожного рівня управління.

Оцінка стратегії - це порівняння результатів роботи з місією і метою організації та аналіз участі в реалізації стратегії.

За стратегічного управління фірма визначає свої ключові позиції на перспективу в залежності від пріоритетності цілей. Звідси і різні види стратегій, на які фірма може орієнтуватися. Це: продуктово-ринкова; стратегія маркетингу; конкурентна стратегія; стратегія управління набором галузей, нововведень, капіталовкладень, розвитку, поглиблення, іноземного інвестування, орієнтації на розміщення експортної діяльності, зовнішньоекономічні експансії. Вибір стратегії робиться на основі порівняння перспектив розвитку фірми в різних видах діяльності, встановлення пріоритетів і розподілу ресурсів між видами діяльності для забезпечення майбутнього успіху. В тих випадках, коли види діяльності, якими займається фірма, припиняють задовольняти її цілі, здійснюється аналіз шляхів диверсифікації і визначення нових видів діяльності, до яких слід перейти.

### ***6.7 Загальна характеристика бізнес-планування***

У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом для діючих фірм, який використовують у всіх сферах підприємництва. Ціль розробки бізнес-плану - спланувати господарську діяльність фірми на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку і можливостей одержання необхідних ресурсів. Бізнес-план допомагає підприємцю вирішити такі основні завдання:

- визначити конкретні напрямки діяльності фірми, цільові ринки і місце фірми на цих ринках;
- сформулювати довгострокові та короткострокові цілі фірми, стратегію і тактику їх досягнення, визначити осіб, відповідальних за реалізацію стратегії;
- вибрати склад і визначити показники товарів і послуг, що будуть запропоновані фірмою споживачам, оцінити виробничі та торгові витрати на їхнє створення і реалізацію;
- виявити відповідність наявних кадрів фірми, умов мотивації їхньої праці, згідно з вимогами для досягнення поставлених цілей;
- визначити склад маркетингових заходів фірми з вивчення ринку, реклами, стимулювання продажів, ціноутворення, каналів збуту тощо;
- оцінити фінансове становище фірми і відповідність наявних фінансових і матеріальних ресурсів можливостям досягнення поставлених цілей;
- передбачити труднощі, «підводні камені», що можуть перешкодити практичному виконанню бізнес-плану.

Бізнес-план – документ перспективний і складати його рекомендується



мінімум на 3-5 років уперед. Для першого і другого років основні показники рекомендується давати в поквартальній розбивці (якщо можна - навіть помісячно). Починаючи з третього року, можна обмежитися річними показниками.

Основні рекомендації в підготовці бізнес-плану - це стислість, тобто виклад тільки найголовнішого з кожного розділу плану; доступність прочитання і розуміння, тобто бізнес-план повинен бути зрозумілий широкому колу людей, а не тільки фахівцям. Бізнес-план повинен бути переконливим, лаконічним, викликати інтерес у рецензента. Тільки зацікавивши потенційного інвестора, підприємець може сподіватися на успіх своєї справи.

Бізнес-план складається з таких розділів:

Розділ 1. Вступ (загальна характеристика майбутньої діяльності)

Розділ 2. Характеристика товарів (послуг)

Розділ 3. Ринки збуту товарів (послуг)

Розділ 4. Конкуренція на ринках збуту

Розділ 5. План маркетингу

Розділ 6. План виробництва

Розділ 7. Організаційний план

Розділ 8. Правове забезпечення діяльності фірми

Розділ 9. Оцінка ризику і страхування

Розділ 10. Фінансовий план

Розділ 11. Стратегія фінансування

Стандартний бізнес-план містить у собі такі зведення:

- загальний опис компанії (продукція і послуги, управління й організація, капітал і юридична форма компанії);

- маркетинг-план;

- виробничий план;

- фінансовий план;

- додатки.

У загальній характеристиці важливо відобразити основні види діяльності і характер компанії.

На титульній сторінці бізнес-плану вказують назву і адресу організації, дані про засновників, суть і вартість проекту, межу секретності тощо, а в додатку - копії контрактів, ліцензій, листів та інших документів.

## ***6.8 Концепція управління за цілями***

Менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і задач, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник, від вищого до нижчого, повинен мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов'язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу він повинен забезпечувати протягом планового періоду часу. Цілі та задачі менеджменту не тільки доводяться, але і погоджуються (шляхом попереднього обговорення) з менеджерами всіх рівнів, що направляють свої зусилля, ресурси й енергію на їхнє досягнення. Процес менеджменту за цілями складається з чотирьох етапів:

1. Визначається коло повноважень і обов'язків керівників усіх рівнів.

2. Здійснюються розробка й узгодження цілей і задач управління в межах встановлених обов'язків.

3. Складаються реальні плани досягнення поставлених цілей.

4. Проводиться контроль, вимірювання, оцінка роботи й отриманих кожним керівником показників і по каналах зворотного зв'язку коректування завдань, що може зажадати нового узгодження цілей.

Таким чином, якщо ціленаправлення - це початок всякої управлінської діяльності, то її обов'язковим продовженням є визначення видів робіт, що потрібні для досягнення цілей.

Менеджери не тільки складають плани, але й організують їхнє виконання шляхом формування структур, процесів і методів, за допомогою яких організується спільна й ефективна праця. Важливе місце в діяльності менеджерів займає розробка систем показників, за допомогою яких вимірюються й оцінюються результати праці кожного окремого працівника підрозділу, служби і підприємства в цілому.

Виконуючи всі перераховані види робіт, менеджери створюють необхідні передумови для продуктивної й ефективної праці всіх співробітників підприємства і всіх його підсистем. Тому нерідко їх називають людьми, що вміють домагатися поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. І це одна з причин того, що до їхнього професіоналізму й особистісних якостей пред'являються високі вимоги.

Застосовуються наступні критерії добору задач, які устанавлюються після визначення цілей: погодженість, схвалення, реалістичність, гнучкість, вимірність, привабливість (що забезпечує умотивованість діяльності).

Стадії процесу управління:

- складання автопортрета трудового колективу;
- планування результатів, що включає довгострокове планування і стратегічне планування, річне планування й індивідуальне планування (плани діяльності особи, що займають ключові позиції в організації);
- досягнення результатів на основі ситуативного керівництва, що відбиває невизначеність і динамічність організації та її оточення. При цьому звертається увага на стиль управління, методи і техніку керівника, наполегливість, творчий підхід, вивчення навколишнього середовища, людей і їхніх справ;
- контроль з метою оцінки досягнутих результатів, способів виконання передбачених у планах заходів, успішності ситуаційного управління. Оцінка результатів завершується висновками, що враховуються в повсякденній роботі, у планах звітного періоду, у стратегічному плануванні та у плануванні наступного періоду.

Розвиток - в управлінні за результатами передбачається вдосконалення структури всієї організації, виховання професійно підготовлених керівників. Сам розвиток виступає як процес змін, яким можна керувати відповідно до загальних принципів розвитку організації.

Поряд із системою управління за цілями (результатами) останнім часом починає все ширше використовуватися інший підхід до встановлення цілей ор-

ганізації - так званий менеджмент-аудит. Це дослідження всіх аспектів роботи організації та її підрозділів з метою розробки рекомендацій зі зміни практики менеджменту і виявленню сфер діяльності, в яких є можливості зростання доходів і скорочення витрат. Менеджмент-аудит дозволяє керівництву організації встановлювати нові пріоритети в області цілей і програм. Здійснення аудиту здійснюється за допомогою докладного переліку питань, відповіді на які дають необхідний матеріал для глибокого аналізу стану справ в організації.

## **ТЕМА 7 ОРГАНІЗОВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 7.1 Владні повноваження, відповідальність і делегування**
- 7.2 Процес делегування повноважень і відповідальність**
- 7.3 Організаційний механізм і структура управління**
- 7.4 Елементи проектування організації**
- 7.5 Вплив ситуаційних чинників на проектування організації**
- 7.6 Головні форми проектування структур управління**
- 7.7 Характеристика структур управління**

### ***7.1 Владні повноваження, відповідальність і делегування***

Владні повноваження - це офіційне законне право менеджера приймати рішення, віддавати накази і розподіляти ресурси для досягнення бажаних організаційних результатів. Владні повноваження визначаються трьома характеристиками:

Владні повноваження детермінуються виключно посадою, а не особистими чи діловими якостями співробітника організації. Менеджери наділяються владними повноваженнями з огляду на їх позиції в організаційній ієрархії, і кожен, хто займає аналогічну посаду, повинен отримати ті самі права.

Владні повноваження менеджера приймаються підлеглими. Владні повноваження поширюються з вершини ієрархічної піраміди організації до її основи, але підпорядкованість або підлеглисть працівників ґрунтується насамперед на їх впевненості в легітимності наказів менеджерів. Реальні права керівника визначаються свідомим виконанням підлеглими його команд. Якщо співробітники відмовляються підкорятися розпорядженням, владні повноваження керівника втрачають силу.

Обсяг владних повноважень у вертикальній ієрархії розподіляється зверху донизу. Посади на вершині ієрархії наділяються більшими обсягами формальних прав, ніж посади на інших її рівнях.

Відповідальність - обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх задовільне розв'язання. Тобто, це зворотна сторона «медалі» владних повноважень. Наприклад, призначені співробітнику обов'язки з вирішення робочих завдань або виконання певних видів діяльності. Як правило, владні повноваження менеджерів пропорційні відповідальності, яка на них покладена.

Якщо відповідальність менеджера не підкріплюється достатніми повноваженнями, то виконання завдань можливе, але утруднене. В цьому випадку керівник повинен мати здібності до переконання колег і підлеглих. Коли владні повноваження менеджера «перевищують» відповідальність, виникає спокуса зловживань надлишком ресурсів, використання всієї повноти влади заради нічого не вартих результатів.

Підзвітність – це механізм, за допомогою якого досягається баланс владних повноважень менеджера і покладеної на нього відповідальності. Підзвітність означає, що наділені владними повноваженнями і відповідальністю менеджери зобов'язані доповідати і обговорювати результати виконання робочих завдань з керівниками, які займають більш високі позиції в командному ланцюжку. Підлеглі повинні усвідомлювати підзвітність за вирішення поставлених завдань, свою відповідальність і мати необхідні для виконання завдань владні повноваження. Підзвітність може бути вбудована в організаційну структуру.

З теорією владних повноважень безпосередньо пов'язана концепція делегування. Делегування - це процес передачі менеджерами владних повноважень і відповідальності співробітникам, які займають позиції на нижчих рівнях ієрархії. Сьогодні деякі організації спонукають менеджерів делегувати частину прав на найнижчі рівні владної піраміди, що дозволяє добитися максимального ступеня гнучкості при задоволенні потреб споживачів і адаптації до зовнішнього середовища.

Виділяють лінійні та допоміжні владні повноваження. В організаціях можна спостерігати суттєві відмінності між лінійними та допоміжними владними повноваженнями, які визначаються місцем менеджера в організаційній структурі (лінійний чи допоміжний відділи). Лінійні відділи виконують завдання, які безпосередньо пов'язані з головною метою та місією організації. Наприклад, відділи з виробництва та реалізації товарів.

Допоміжні відділи враховують тих, хто забезпечує надання спеціалізованих послуг лінійним відділам компанії (відділ стратегічного планування, бухгалтерія, відділ трудових ресурсів).

Лінійні владні повноваження означають, що менеджери мають формальне право керувати та контролювати дії безпосередніх підлеглих. Коло допоміжних владних повноважень більш вузьке і припускає право давати поради, рекомендації та консультації з питань компетенції персоналу і носить, скоріш усього, комунікативний характер, коли спеціалісти висловлюють свої припущення в технічних галузях. Наприклад, фінансовий відділ виробничої фірми повинен мати допоміжні владні повноваження, які використовуються для координації дій з лінійними відділами (узгодження розрахункових форм для закупівлі обладнання, стандартизація платних послуг тощо).

## ***7.2 Процес делегування повноважень і відповідальність***

Під делегуванням розуміють процес, за якого працівники, що мають визначені правила, передають частину цих прав і доручають виконання тих або інших видів робіт іншим співробітникам даної організації.

З точки зору необхідності контролю, проблеми, які делегуються, можна поділити на такі види:

- а) проблеми, які вимагають поточного контролю за результатами їх вирішення;
- б) проблеми, які вимагають звичайного контролю або самоконтролю, з періодичним інформуванням керівника;
- в) проблеми, які вимагають спеціального контролю щодо окремих моментів;
- г) проблеми, які вимагають повного контролю і не допускають відхилень від встановлених дій. У третьому випадку повноваження делегуються вибірково, а в четвертому - взагалі не делегуються.

Передача завдання або діяльності може:

- 1) здійснюватися на тривалий термін (довготривале або генеральне делегування), керівник доручає співробітнику самостійне виконання завдання;
- 2) обмежуватися разовими дорученнями (разове делегування), саме завдання залишається у функціональній сфері начальника.

Делегування є ключовою діяльністю всякого управляючого, його прямий і непрямий ефекти дуже значні.

Переваги делегування:

- 1) делегування допомагає керівнику зменшити своє навантаження і звільнити час для важливих завдань (наприклад, для власне управлінських функцій);
- 2) дає можливість використовувати професійні знання і досвід відповідних співробітників;
- 3) стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності та компетенції підлеглих;
- 4) часто позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою.

Елементи делегування повноважень

Взаємозв'язаними і взаємовизначальними елементами делегування є завдання, повноваження, відповідальність.

Завдання (обов'язки). Вони делегуються, головним чином, формально, завжди зверху донизу. Цей процес можна представити так: перед делегуванням усі завдання зосереджені на вищому щаблі управління. Частина завдань, що відповідає функціям керуючого даного рівня, він залишає собі. Всю іншу, причому набагато більшу за обсягом роботу, він делегує своїм безпосереднім підлеглим. Останні повторюють цей процес. Але обсяг роботи, що залишився і який доручається працівникам нижчого рівня, поступово зменшується. У керівника нижчого рівня залишається стільки роботи, скільки можуть виконати безпосередньо його підлегли. З кожним делегованим завданням зменшується обсяг роботи, що делегується. Однак для системи в цілому сума завдань залишається незмінною.

Повноваження. Вони означають комплекс прав, якими наділяється конкретний працівник і закріплюються за визначеною функцією, а тим самим і за працівником, що виконує цю функцію. Повноваження носять переважно формальний характер і делегуються зверху донизу, подібно завданням. Загальний

обсяг повноважень у процесі делегування не змінюється (так само, як це має місце з загальним обсягом завдань). Він лише розподіляється між окремими працівниками.

Зв'язок між повноваженнями і завданнями полягає в тому, що разом із завданнями працівник повинен бути наділений відповідними правами для його виконання. Делегування повноважень у першу чергу необхідно тому, що виконавець має потребу у відомій волі дій і прагне хоча б почасти діяти відповідно до власного професіоналізму. Обмеження повноважень сковує працівника і порушує плавний хід виконання завдання.

Відповідальність. Це - третій елемент, пов'язаний з делегуванням, її сутність полягає в зобов'язаннях, що впливають з делегування завдань і повноважень. Ці зобов'язання покладаються на вищих керуючих - тих, хто доручає завдання і наділяє повноваженнями. На відміну від завдань і повноважень, відповідальність у принципі не підлягає делегуванню. Відповідальність виникає з процесу делегування. Це значить, що менеджер відповідає за всі повноваження, що йому дані, хоча деякі з них він делегує нижче.

Основні правила (техніка) делегування

Для керівника із необхідності делегування впливає цілий ряд обов'язків:

- 1) підібрати найбільш відповідних співробітників;
- 2) розподілити сфери відповідальності;
- 3) координувати і консультувати підлеглих;
- 4) здійснювати контроль робочого процесу і результатів;
- 5) давати оцінку своїм співробітникам (не лише хвалити, а й об'єктивно критикувати);

6) присікати спробу зворотного або наступного делегування. Для підлеглих із делегування також витікають специфічні обов'язки:

- 1) самостійно здійснювати делеговану діяльність і приймати рішення на свою відповідальність;
- 2) своєчасно інформувати керівника;
- 3) сповіщати керівника про всі незвичайні випадки;
- 4) координувати свою діяльність із своїми колегами і дбати про обмін інформацією;

5) підвищувати кваліфікацію для того, щоб відповідати вимогам. Для менеджера проблема делегування, безперечно, не в тому, скільки справ він повинен делегувати, щоб розвантажити себе і вивільнити свій час, а в тому, скільки справ він може доручити, не пред'являючи до співробітників надмірних вимог. Чим вище місце в службовій ієрархії займає керівник, тим більше часу він повинен витратити на керівну діяльність і тим менше - на виконавську.

### ***7.3 Організаційний механізм і структура управління***

Організаційний механізм господарювання містить:

- 1) правила, організаційно-правові нормативи і стандарти, що визначають та регулюють структуру управління, обов'язки, права та відповідальність органів управління й управлінських працівників, організацію процесу їхньої діяль-

ності;

2) розподіл робіт між різними виконавцями;

3) оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, чисельність працівників в управлінні, матеріальне і моральне стимулювання їхньої праці. Отже, організаційний механізм охоплює організацію структури управляючої системи (статики) і організацію процесу функціонування системи, якою управляють (динаміки).

Центральним елементом організаційного механізму є структура управління, за допомогою якої поєднуються різні сторони діяльності підприємства (технічна, економічна, виробнича, соціальна), регламентуються внутрішні виробничі зв'язки і досягається стійка система службових взаємовідносин між структурними підприємствами і працівниками апарату управління.

Структура управління - це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між структурними підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Вона організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у систему управлінської структури, виражається в схемі й параметрах структури управління, штатному розкладі, певному співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату управління, положеннях про відділи та служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління.

Структуру управління за горизонталлю поділяють на окремі ланки, а по вертикалі - на ступені управління.

Ланки управління становлять організаційно-відособлені структурні підрозділи (відділи, служби, групи), кожний з яких виконує визначену сукупність завдань згідно з вимогами функціонального поділу праці та її кооперації під час опрацювання, прийняття та реалізації рішень. Ланки управління взаємозв'язані прямими і зворотними зв'язками за горизонталлю і вертикаллю.

Ступінь (рівень) управління - це сукупність управлінських ланок, які перебувають на відповідному ієрархічному рівні управління та відображають послідовність їх підрозділів знизу доверху. Сукупність ланок управління (структурних підрозділів), об'єднаних за ознакою подібності виконуваних функцій, утворює службу управління (економічну, комерційну, інженерну тощо).

На підприємствах складається різна комбінація зв'язків між елементами управлінської системи. Зв'язки по вертикалі відображають підпорядкованість ланок і працівників у апараті управління, а за горизонталлю - координації, інспекції і контролю, консультаційні і методичні зв'язки тощо. Залежно від поєднання відповідних функцій з елементами субординації на підприємствах формуються лінійна, функціональна та лінійно-штабна системи управлінських відносин.

За лінійної системи поділ праці між керівниками здійснюється за принципом поділу об'єктів, а не функцій управління. Відносини керівників і підлеглих будуються так, що всі функції управління здійснюють керівники всіх ступенів, кожний працівник підпорядковується одному керівникові й від нього одержує вказівки. Наприклад, робітник безпосередньо підпорядковується майстру, май-

стер, у свою чергу, - начальнику цеху, начальник цеху - директору, директор - генеральному директорові. За лінійної системи розпорядження і вказівки підлеглим дає тільки їхній безпосередній начальник.

Лінійна система відрізняється простотою та чіткістю у взаємозв'язках, відповідальністю, швидкістю реакції на прямі розпорядження. Проте ця система має недоліки: зволікання у розв'язанні невідкладних завдань і спотворенні інформації через збільшення рівнів ієрархії, можливе перевантаження центрального апарату управління підприємства, велика потреба у спеціалістах широкого профілю.

Функціональна система управління, на відміну від лінійної, передбачає поділ функцій управління не за об'єктами, а за спеціальностями. За цієї системи кожний з кваліфікованих спеціалістів керує діяльністю всіх працівників у межах своєї компетенції (планування, бухгалтерський облік, технічне обслуговування тощо).

Порівняно з лінійною системою управління кількість вертикальних зв'язків (лінійних і функціональних) за функціональної системи збільшується у 2-3 рази. Отже, за функціональної системи ускладнюються службові зв'язки, мають місце множинність у підпорядкуванні, дублювання розпоряджень різними керівниками, тенденція до централізації в організації управлінського процесу.

Як лінійна, так і функціональна системи у «чистому» вигляді в управлінні виробництвом практично не застосовуються, як правило, вони поєднуються в різних комбінаціях.

Сьогодні переважає лінійно-функціональна (лінійно-штабна) система управління, за якої лінійне підпорядкування всіх питань, пов'язаних з управлінням даним об'єктом, поєднується з функціональним управлінням. Загальна кількість зв'язків залишається майже такою, як і за функціональної системи, але змінюється характер зв'язків. Лінійно-функціональна система забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з консультаційним обслуговуванням з боку функціональних служб без порушення прав і обов'язків лінійних керівників.

Кожний працівник може одержати при цьому обов'язкові для нього вказівки від інших службових осіб однакового з ним або вищого рангу. Ці вказівки стосуються тільки техніки, технології чи організації праці, але ні в якому разі не можуть стосуватися всієї діяльності працівника, а також його адміністративної (чисто управлінської) діяльності. Проте за лінійно-штабних систем часто виникають проблеми взаємовідносин лінійних керівників і спеціалістів, зокрема безвідповідальності під час прийняття та виконання управлінських рішень. Ці недоліки можна усунути за умов чіткого розмежування обов'язків, прав і відповідності керівних працівників, а також правильного налагодження неформальних комунікацій.

Організаційні структури управління виробництвом орієнтовані на виконання таких завдань: створення умов для виробництва і збуту високоякісної продукції; забезпечення розробки, освоєння і поставки на ринок нових видів виробів.



## **7.4 Елементи проектування організації**

Проектування організації пов'язано з прийняттям її керівництвом рішень, що мають відношення до багатьох областей життєдіяльності організації. Це стосується таких елементів, як: поділ праці та спеціалізація; департаменталізація та кооперація; зв'язок в організації та координація; ієрархія організації та її ланцюговість; розподіл прав та відповідальності; централізація та децентралізація;

Поділ праці та спеціалізація. Ефективного та продуктивного функціонування організації неможливо досягти, якщо один із її членів або одна з її частин роблять усе, чим займається організація, або ж тоді, коли всі її члени або її частини роблять те саме. Тому в будь-якій організації існує поділ праці між її членами або частинами.

Департаменталізація та кооперація. Ріст спеціалізації окремих робіт в організації обмежується можливостями з їх координації. Розв'язати цю проблему можна, якщо почати групувати схожі роботи та їх виконавців, тобто почати здійснювати визначене організаційне відокремлення виконавців схожих робіт. Процес організаційного відокремлення називається департаменталізацією. За допомогою департаменталізації організація може розширюватися практично безмежно.

Існує багато підходів до групування спеціалізованих робіт в організаціях. Двома головними напрямками, за якими може здійснюватися департаменталізація, є групування робіт навколо ресурсів і групування робіт навколо результату діяльності. Залежно від ступеня орієнтації на той або інший напрямок здійснюється відповідний тип департаменталізації.

Зв'язки в організації та координація. В організації, що складається з багатьох частин, повинна здійснюватися певним чином координація їх діяльності. Дана координація виступає основою структури організації, яку звичайно визначають як сукупність стійких зв'язків в організації. Без зв'язків і фактичної взаємодії частин не може бути організованого цілого. Зв'язок є умовою, що визначає можливість взаємодії. Зв'язки між: частинами організації здійснюються через канали комунікації. Види зв'язків відповідають видам тих відношень між: частинами організації, що об'єднують частини в єдине ціле. В організації, як вона розглядається в даній роботі, зв'язок - це вираження відносин, а не якась дія. Зв'язки відрізняються не тим, що робиться в їхніх рамках, а тим, як реалізуються відносини координації, що, у свою чергу, визначається тим, які відносини лежать в основі зв'язку. За допомогою зв'язків в організації здійснюється координація ролей і діяльностей. Ефективна координація є функцією двох змінних: прав та інформації.

В організації виділяються різні типи зв'язків. Усе залежить від того, який критерій покладено в основу їхньої класифікації. Найчастіше аналізу піддаються такі пари зв'язків в організації: вертикальні та горизонтальні; лінійні та функціональні; формальні та неформальні; прямі та непрямі.

Централізація та децентралізація. У невеличкій організації всі рішення можуть прийматися її керівником. Проте зі збільшенням розмірів організації,

масштабу і складності робіт може створитися ситуація, коли керівник буде перевантажений прийняттям рішень, навіть якщо він тільки цим і буде займатися. У цій ситуації виникає запитання: чи повинні права бути концентровані або розподілені в організації? На практиці це дилема централізації або децентралізації, яка являє собою проблему у проектуванні організації.

Централізація - це концентрація прав прийняття, вирішення, зосередження владних повноважень на верхньому рівні керівництва організацією. Централізація є реакцією організованої системи, спрямованої на запобігання перекручування інформації під час передачі її через усю кількість рівнів управління, вона полегшує вертикальну координацію - управлінські рішення «спускаються» зверху вниз, дозволяє використовувати досвід та краще розуміння цілей організації, які притаманні керівникам вищих ланок управління, забезпечує сильне керівництво, оскільки влада концентрується на вершині організаційної структури.

Децентралізація - це передача або делегування відповідальності за ряд ключових рішень, а отже, і передача відповідно до цієї відповідальності прав на нижчій рівні управління організацією. Завдяки децентралізації повноваження на вирішення багатьох питань передаються на нижчі ланки управління, що забезпечує зменшення обсягу роботи вищого керівництва, вивільняє його час на вирішення кардинальних питань діяльності організації, працівники нижчих ланок управління отримують більшу можливість впливати на процес управління організацією, що у свою чергу забезпечує ширший спектр мотивації праці, зменшується кількість необхідних узгоджень, прискорюється процес прийняття рішень.

Диференціація та інтеграція. Важливе місце в проектуванні організації займає проблема встановлення необхідних відносин між частинами або підрозділами організації. Професори Гарвардської школи бізнесу П.Лоуренс і Дж. Лорш на основі обстеження ряду підприємств дійшли висновку, що на відносини між підрозділами, поряд з іншими, впливають такі чинники, як ступінь відмінності між підрозділами (диференціація) і ступінь необхідного співробітництва підрозділів (інтеграція). Цей підхід до проектування організації, нерідко названий теорією диференціації та інтеграції, є частиною більш загальної теорії ситуаційного підходу до управління організацією. Диференціація означає розподіл в організації робіт між її частинами або підрозділами таким чином, щоб кожна з робіт одержала визначений ступінь завершеності в межах даного підрозділу.

Диференціація - це виділення частин в організації, кожна з яких пропонує щось у відповідь на попит, запропонований зовнішнім середовищем і, зокрема, його інститутами, що знаходяться в безпосередньому зіткненні з організацією.

Інтеграція означає рівень співробітництва, який існує між частинами організації і забезпечує досягнення їхніх цілей у межах вимог, запропонованих зовнішнім оточенням. Потреба в інтеграції споконвічно створюється поділом і взаємозалежністю робіт в організації.

Різноманітні комбінації розглянутих двох факторів впливають на відносини між частинами або підрозділами організації, що має безпосереднє засто-

сування в проектуванні організації та управлінні нею.

### **7.5 Вплив ситуаційних чинників на проектування організації**

Оптимальний проект для будь-якої організації залежить від відповідних ситуаційних чинників, які відіграють важливу роль у визначенні найкращого проекту організації у кожному окремому випадку.

Можна виділити чотири групи таких ситуаційних чинників:

1. Стан зовнішнього середовища.
2. Технологія роботи всередині організації.
3. Стратегічний вибір керівництва організації у відношенні до її цілей.
4. Поведінка працівників.

Зовнішнє середовище складається з двох рівнів: 1) загальне оточення; 2) безпосереднє оточення.

Зовнішнє середовище характеризується:

1. Складністю. Складність зовнішнього середовища визначається тим, як багато чинників впливає на проектування організації, та наскільки вони схожі між собою.

2. Динамізмом. Динамізм зовнішнього середовища характеризується тим, як швидко змінюються фактори, які впливають на проектування організації. Чи залишаються вони сталими, стабільними, чи змінюються, нестабільні.

Така двомірна класифікація чинників зовнішнього середовища, які впливають на проектування організації, дозволяє виявити чотири типи ситуацій, кожна з яких відповідає певному виду бізнесу.

1. Ситуація, що характеризується низькою невизначеністю, є найбільш сприятливою для керівництва організації. Чинників мало, вони схожі та не змінюються. Приклад: виробництво графію.

2. Ситуація помірної невизначеності є більш напруженою для керівництва. Висока ступінь складності зовнішнього оточення вносить елемент ризику в процес прийняття рішень. Потрібна підготовка, досвід. Чинників багато, вони не схожі та не змінюються.

3. Ситуація помірно високої невизначеності вимагає від керівництва гнучкості, тому що змінюється характер взаємодії з факторами зовнішнього середовища. Схожість полегшує за допомогою комп'ютерної техніки приймати вірні рішення. Чинників мало, вони схожі, але постійно змінюються.

4. Ситуація високої невизначеності - найбільша складність для прийняття рішень. Зовнішнє середовище повне невизначених ситуацій. Чинників багато, вони не схожі та постійно змінюються.

Роль технології в проектуванні організації загальноновизнана. У даному контексті під технологією роботи ми маємо на увазі не тільки дії робітника, але й матеріали, устаткування, які він використовує для перетворення об'єкта своїх дій. Проектування організації пов'язане з технологією роботи за двома напрямками: поділ праці й групування робіт, тобто створення підрозділів. Рівень знань щодо дій з перетворення об'єкта роботи і використання відповідної технології багато в чому визначають ефективність організації. Розвиток технології в

останні роки носить вибуховий характер. Це підсилило увагу керівників до взаємозв'язку між структурою організації і технологією роботи.

Стратегічні зміни мають системний характер. Вони зачіпають усі сторони організації. Можна виділити дві сторони стратегічних змін в організації:

- 1) організаційна структура;
- 2) організаційна культура.

Організаційна структура повинна відповідати розміру організації. Вона не повинна бути складною, якщо немає в цьому потреби. Елементарна структура, якщо один керівник здатний керувати. Якщо він вже не здатний (норма керованості), то з'являється проміжний рівень в управлінні та застосовується функціональна структура. Подальше зростання організації викликає необхідність утворення нових рівнів управління, в результаті чого можуть бути застосовані такі організаційні структури, як:

1) дивізійна (тобто як скоординована децентралізація. Наприклад: завод холодильників, завод автомобілів) «продуктова спрямованість», багатонаціональна корпорація;

2) матрична структура, якщо виникають комплексні проекти. На організаційну структуру впливає:

1. Географічне розташування організації. У випадку, якщо регіони досить ізольовані один від одного, відбувається делегування прав у прийнятті рішень, і у зв'язку з цим у структурі з'являються функціональні підрозділи, а якщо вони мають самостійний статус, то застосовують дивізійну структуру.

2. Вплив технології, який полягає в тому, що вона повинна бути такою, щоб дозволяла здійснювати технологічні інновації.

3. Відношення менеджерів до нетрадиційних форм побудови організації. Працівники творчого спрямування схильні до структур, які дають можливість свободи та самостійності. Звичайні працівники тяжіють до традиційних форм організаційних структур.

4. Динамізм зовнішнього середовища. Якщо середовище стабільне, мало змінюється, то структура може бути механічною - малогнучка, якщо середовище динамічне, то структура повинна передбачати високий рівень децентралізації, наявність великих прав у структурних підрозділів у прийнятті рішень.

Стратегія має великий вплив на вибір організаційної структури. Зовсім не обов'язково змінювати організаційну структуру щоразу, коли організація переходить до реалізації нової стратегії, але обов'язково необхідно встановити, чи відповідає стратегії існуюча організаційна структура, а вже потім вносити зміни, якщо є в цьому потреба.

Розмір організації та її цикл існування

Розмір організації та її цикл існування також впливають на проектування організації. Розмір організації - це загальна кількість працівників за умов повної зайнятості.

Менеджери повинні зіставляти проект організації з етапами циклу її існування. Загалом, якщо організація переходить до наступного етапу існування, вона збільшує свої розміри, стає більш механістичною та децентралізованою. Організації також стають спеціалізованими та більше уваги приділяють плану-

ванню, розширюють штат. На кінцевому етапі організації потребують координації, збільшення рівня формалізації, розширення та удосконалення систем контролю. Отже, розмір організації та її проектування пов'язані так, що цей зв'язок є динамічним протягом усіх змін стадій циклу існування організації.

### **7.6 Головні форми проектування структур управління**

Організації створюють структури, щоб забезпечувати координацію і контроль діяльності своїх підрозділів і працівників. Структури організацій відрізняються одна від одної складністю (тобто ступенем поділу діяльності на різні функції), формалізацією, (тобто ступенем використання заздалегідь установлених правил і процедур), співвідношенням централізації і децентралізації (тобто рівнями, на яких приймаються управлінські рішення).

Структура організації - це ті фіксовані взаємозв'язки, що існують між підрозділами і працівниками організації. Її можна розуміти як встановлену схему взаємодії і координації технологічних і людських елементів.

Схема будь-якої організації показує склад відділів, секторів та інших лінійних і функціональних одиниць. На дієвість організаційної структури і ефективність впливають:

1)дійсні взаємозв'язки, що виникають між людьми в процесі роботи. Це відбивається в схемах організаційних структур і в посадових обов'язках;

2)діюча політика, посібники і методи, що впливають на людську поведінку;

3)повноваження і функції працівників організації на різних рівнях управління (нижчому, середньому, вищому).

За вмілого сполучення зазначених трьох факторів в організації може бути створена така раціональна структура, за якої існує реальна і сприятлива можливість досягнення високого рівня ефективного виробництва.

Так як на організації впливає багато чинників, то вони можуть приймати різні форми своїх проектів.

#### **Функційна (U-форма)**

Функційна форма - це проектування, що ґрунтується на функційному підході до структуризації. Цей проект названий U-формою (U – unitary, унітарний). В організації, що має структуру типу U-форми, працівники та організаційні одиниці об'єднані у великі функційні відділи, такі як відділ маркетингу, виробничий відділ. Для ефективної діяльності організації у цьому випадку потрібна горизонтальна координація, тобто за відділами, що є на одному рівні. За цю інтеграцію та координацію найчастіше відповідає виконавчий директор і менеджери вищого рівня.

На рисунку 7.1 показано U-форму стосовно корпоративного рівня малої виробничої компанії.



Рисунок 7.1 – Функційна (U) форма для малої компанії

Однак цей підхід має як суттєві переваги, так і недоліки функційної структури. Наприклад, він дає змогу організації укомплектовувати всі ключові посади функційними спеціалістами і полегшує координацію та інтеграцію. З іншого боку, веде до посилення централізації. Проект із функційною формою найчастіше використовують у малих організаціях, оскільки виконавчий директор має змогу особисто контролювати та координувати діяльність цілої фірми. У міру зростання організації такий контроль проводити щораз важче.

Іншою загальною формою проектування організації є конгломератна, або Н-форма. Форму конгломерату використовують організації, які утворилися внаслідок об'єднання різних, не пов'язаних між собою, підприємств. Отже, проект Н-форми, по суті, є холдинговою компанією, яка діє за непов'язаної диверсифікації (H -holding). Цей підхід ґрунтується на продуктивній формі структури, тобто головний менеджер незалежно управляє кожним підприємством або групою підприємств і відповідає за прибутки або збитки фірми. Н-форму проектування організації використовує британська фірма Pearson PLC. Як показано на рисунку 7.2, Pearson займається шістьма видами бізнесу. Хоча її періодичні видання і видавництва пов'язані одне з одним, решта підприємств – ні. Є й інші фірми, що використовують Н-форму: General Electric (двигуни літаків, електроприлади, радіотрансляції, фінансові послуги, освітлювальні прилади, пластикові вироби та інші непов'язані вироби) і Тонпесо (трубопроводи, автозапчастини, кораблебудування, фінансові послуги та інші не пов'язані між собою вироби).

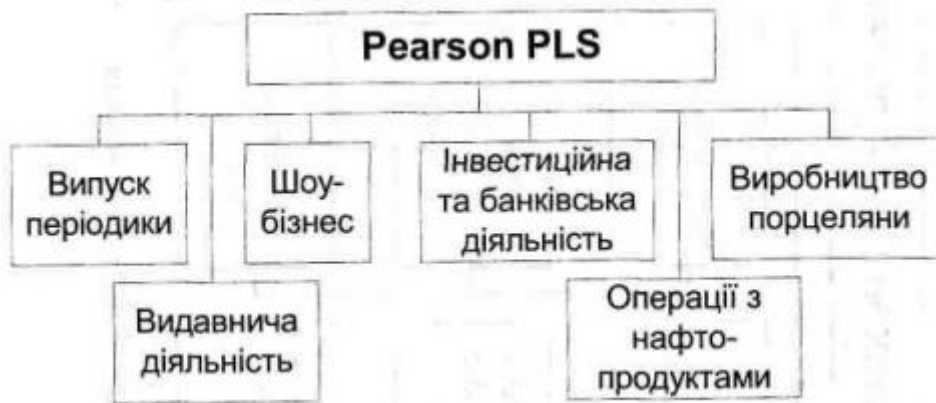
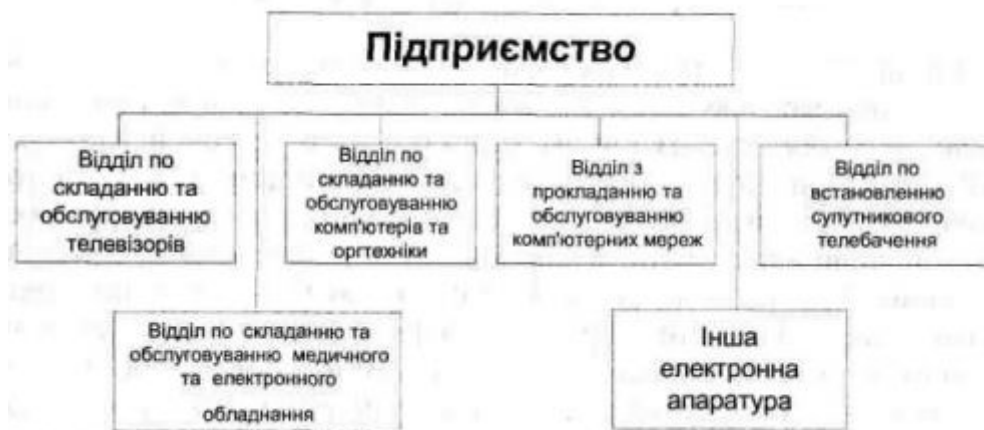


Рисунок 7.2 – Конгломератна Н-форма на Pearson PLC

В організації з Н-формою персонал корпорації, зазвичай, прогнозує діяльність кожного з підприємств; організація також розподіляє загальні ресурси по компаніях, ухвалює рішення стосовно купівлі та продажу підприємств. Головний недолік організації з проектуванням типу Н-форми - це складність, що має місце лише у холдингу різних непов'язаних виробництв, оскільки менеджерам важко поєднувати та інтегрувати різні види діяльності внаслідок великої кількості диверсифікованих операцій. Дослідження свідчать, що багато організацій, які використовують цей підхід, досягли тільки середнього або нижчого за середній фінансового рівня. Отже, хоча деякі фірми все ще застосовують Н-форми, однак більшість уже відмовилася від них, замінивши іншим підходом.

Філіальна (М-форма показана на рисунку 7.3.



Риунок 7.3 – Багатофіліальна структура (М-форма)

Філіальна структура організації також використовує продуктову форму організації, однак, на відміну від Н-форми, відділи пов'язані між собою. Отже, філіальна форма, або М-форма ґрунтується на багатьох виробництвах, пов'язаних між собою, що працюють у межах великої організації. Це проектування є результатом стратегії пов'язаної диверсифікації. Деякі види діяльності надзвичайно децентралізовані аж до рівня підрозділів; інші - централізовані на корпоративному рівні. Як бачимо з рисунку 7.3, загальний менеджер тут очолює кожен підрозділ, який має автономію в розумних межах, однак все ж таки кожен підрозділ повинен узгоджувати свої дії з іншими.

У цьому випадку фірма використовує багатофіліальний підхід до проектування організації. Хоча кожна одиниця порівняно самостійна, усі вони мають спільний ринок. Ця модель є результатом стратегії пов'язаної диверсифікації.

Можливість координації та поділ ресурсів є однією з найбільших переваг проекту М-форми. Відділи маркетингових досліджень у фірмі та їхні відділи постачання є централізованими. Головна ціль М-форми - мінімізація внутрішньої конкуренції і поглиблення співробітництва між відділами для досягнення вищої ефективності у використанні ресурсів. Дослідження свідчать, що організація, яка використовує М-форму і досягає цього балансу, перевершує інші структури організації, такі як U- та Н-форми.

## 7.7 Характеристика структур управління

В економічній літературі можна зустріти величезну кількість назв видів організаційних структур управління. З усієї різноманітності організаційних структур управління дуже чітко виділяються дві великі групи. Це - ієрархічні й адаптивні організаційні структури. Розглянемо, у чому полягає їхня відмінність (рис. 7.4).



Рисунок 7.4 – Класифікація організаційних структур управління

Ієрархічні організаційні структури (їх ще іноді називають: формальні, механістичні, бюрократичні, класичні, традиційні) характеризуються твердою ієрархією влади на підприємстві, формалізацією правил і процедур, які використовуються централізованим прийняттям рішень, вузько визначеною відповідальністю в діяльності.

Адаптивні організаційні структури (органічні, гнучкі) характеризуються розмитістю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкі-



стю структури влади, слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, широко обумовленою відповідальністю в діяльності.

### ІЄРАРХІЧНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Ієрархічні структури управління мають багато різновидів. Вони формувалися відповідно до принципів, які були сформульовані ще на початку XX століття. При цьому головна увага приділялася поділу праці на окремі функції.

Сучасні організаційні структури ієрархічного типу походять від елементарних структур. В економічній літературі можна зустріти, що елементарна організаційна структура відбиває дворівневий поділ, що може існувати тільки на малих підприємствах. За такої структури в організації виділяється верхній рівень (керівник) і нижчий рівень (виконавець). До елементарних структур можна віднести лінійні та функціональні організаційні структури управління. Ці види структур, як самостійні, не використовуються жодним великим підприємством ні в нас, ні за кордоном.

Лінійна структура управління наведена на рисунку 7.5. Вона дуже проста за своєю суттю: основним принципом побудови лінійної структури є вертикальна ієрархія, тобто підпорядкованість ланок управління знизу доверху. За лінійної структури управління дуже чітко здійснюється принцип єдиноначальності: кожен підрозділ очолює керівник, наділений усіма повноваженнями, який здійснює одноособове керівництво підлеглими йому ланками і який зосереджує у своїх руках усі функції управління. Керівники підрозділів нижчих ступенів безпосередньо підпорядковуються тільки одному керівнику більш високого рівня управління, вищий орган управління не має права віддавати розпорядження виконавцям, минаючи їхнього безпосереднього керівника. Даний вид структур характеризується одномірністю зв'язків: тут мають місце тільки вертикальні зв'язки.



Рисунок 7.5 – Лінійна структура управління підприємством

Для функціональної структури управління характерне створення структурних підрозділів, кожен з яких має свої чітко визначені, конкретні завдання й обов'язки (рисунок 7.6). Отже, в умовах даної структури кожен орган управління, а також виконавець спеціалізуються на виконанні окремих видів управлін-

ської діяльності (функцій). Створюється апарат фахівців, що відповідають тільки за визначену ділянку роботи.



Рисунок 7.6 – Функціональна структура управління підприємством

В основі функціональної структури управління лежить принцип повного розпорядництва: виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції обов'язкове для підрозділів.

Деякою мірою ліквідації недоліків лінійної і функціональної організаційних структур сприяють лінійно-штабна і лінійно-функціональна структури управління, що передбачають функціональний поділ управлінської праці в підрозділах різних рівнів і сполучення лінійного і функціонального принципів управління. В цьому випадку функціональні підрозділи можуть проводити свої рішення або через лінійних керівників (в умовах лінійно-штабної структури), або в межах спеціальних повноважень прямо доводити їх до спеціалізованих служб чи окремих виконавців на нижчому рівні (в умовах лінійно-функціональної структури управління).

В основі лінійно-штабної структури управління лежить лінійна структура, але при лінійних керівниках створюються спеціальні підрозділи (штабні служби), що спеціалізуються на виконанні визначених управлінських функцій (рис. 7.7).



Рисунок 7.7 – Лінійно-штабна структура управління підприємством

На відміну від лінійно-штабної у лінійно-функціональній структурі, найпоширенішій структурі ієрархічного типу, яка й дотепер широко використовується в усьому світі, функціональні підрозділи можуть самі віддавати розпоря-

дження нижчим ланкам, але не з усіх, а з обмеженого кола питань, які обумовлені їх функціональною спеціалізацією.

Основу лінійно-функціональних структур складає, крім лінійних принципів керівництва, спеціалізація управлінської діяльності за функціональними підсистемами підприємства (маркетинг, дослідження й розробки, виробництво, фінанси й економіка, персонал тощо), а також «шахтний» принцип побудови. Цей принцип означає, що в кожній функціональній підсистемі формується ієрархія служб («шахта»), що пронизує все підприємство від верху до низу.

Дивізійні структури - структури, засновані на виділенні великих автономних виробничо-господарських підрозділів (відділень, дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності і з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку.

Структуризація підприємства за відділеннями (дивізіонами) здійснюється, як правило, за одним із трьох принципів: за продуктовим - з урахуванням особливостей продукції, що випускається, чи наданих послуг; залежно від орієнтації на конкретного споживача і за регіональним - залежно від територій, що обслуговуються. У зв'язку з цим виділяється три типи дивізійних структур:

- дивізійно-продуктові структури;
- організаційні структури, орієнтовані на споживача;
- дивізійно-регіональні структури.

Аналіз різновидів організаційних структур ієрархічного типу показав, що перехід до більш гнучких, адаптивних структур управління, краще пристосованих до динамічних змін і вимог виробництва, був об'єктивно необхідний і закономірний.

#### АДАПТИВНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

Для адаптивних (гнучких, органічних) організаційних структур характерна відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління, відсутність детального поділу праці за видами робіт, розмитість рівнів управління і невелика їхня кількість, гнучкість структури управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальні результати діяльності.

До різновидів структур адаптивного типу можна віднести проектні, матричні, програмно-цільові, проблемно-цільові структури, засновані на груповому підході (командні, проблемно-групові, бригадні), мережні організаційні структури.

Проектні структури - це структури управління комплексними видами діяльності, які через їх вирішальне значення вимагають забезпечення безупинного координуючого та інтегруючого впливу за жорстких обмежень за витратами, термінами і якістю робіт.

Традиційно керівник підрозділу в будь-якій великій організації в межах організаційної структури ієрархічного типу має безліч різних обов'язків і несе відповідальність за різні аспекти декількох різних програм, проблем, проектів, видів продукції та послуг. Безумовно, що в цих умовах навіть висококваліфікований керівник буде на одні види діяльності звертати більше уваги, а на інші -

менше. Тобто, ним не повною мірою враховуються всі особливості, всі деталі проектів, що може призвести до самих серйозних наслідків. Тому для того, щоб управляти проектами, і насамперед, великомасштабними, і використовуються спеціальні проектні структури управління.

Проектні структури в підприємствах, як правило, застосовуються тоді, коли виникає необхідність розробити і здійснити організаційний проект комплексного характеру, що охоплює, з одного боку, вирішення широкого кола спеціалізованих технічних, економічних, соціальних та інших питань, а з іншого – діяльність різних функціональних і лінійних підрозділів. До організаційних проектів можна віднести будь-які процеси цілеспрямованих змін у системі, наприклад, реконструкцію виробництва, розробку й освоєння нових видів продукції і технологічних процесів, будівництво об'єктів тощо.

Проектна структура управління - це тимчасова структура, яка створюється для вирішення конкретного комплексного завдання (розробки проекту і його реалізації). Зміст проектної структури управління полягає в тому, щоб зібрати в одну команду самих кваліфікованих співробітників різних професій для здійснення складного проекту у встановлений термін із заданим рівнем якості й у рамках виділених для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Проектна структура управління припускає забезпечення централізованого управління всім ходом робіт з кожного великого проекту.

Існує кілька типів проектних структур. Чисті чи зведені проектні структури управління, що припускають формування спеціального підрозділу - проектної команди, яка працює на тимчасовій основі. Тимчасова група фахівців - по суті, зменшена за масштабами копія постійної функціональної структури даної організації (рис. 7.8).



Рисунок 7.8 – Один з різновидів проектних структур управління

Однією з найбільш складних структур управління адаптивного типу визнається матрична структура. Матрична структура відображає закріплення в організаційній побудові фірми двох напрямків керівництва, двох організацій-

них альтернатив. Вертикальний напрямок - управління функціональними та лінійними структурними підрозділами підприємства. Горизонтальний - управління окремими проектами, програмами, продуктами, для реалізації яких залучаються людські й інші ресурси різних підрозділів організації.

Матрична структура найчастіше являє собою накладення проектної структури на постійну для даної організації лінійно-функціональну структуру управління. Часом такого виду структура утвориться в результаті поступової модифікації дивізійної структури; вона може бути результатом накладення функціональної структури на дивізійну (рис. 7.9).



Рисунок 7.9 – Укрупнена схема матричної структури управління

При цьому слід зазначити, що перехід до матричних структур, як правило, охоплює не всю організацію, а лише якусь частину. І хоча ми навели досить багато недоліків цього виду структур, масштаби їхнього застосування чи використання окремих елементів матричного підходу в організаціях досить значні.

## ТЕМА 8 МОТИВУВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНА ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

### 8.1 Зміст і еволюція поняття мотивації

### 8.2 Змістові теорії мотивації

### 8.3 Процесійні теорії мотивації

### 8.4 Мотиваційна теорія підкріплення

#### 8.1 Зміст і еволюція поняття мотивації

Потреби людей поділяються на первинні та вторинні.

Первинні - це вроджені фізіологічні потреби: дихання, сон, їжа.

Вторинні - впливають із психологічного стану людини. Такими є, наприклад, потреби в повазі, успіху, владі. Вони з'являються з розвитком інтелекту і придбанням життєвого досвіду. Цим пояснюється їхня різноманітність.

Будучи продуктом фізіологічного і психологічного стану людини, потреби виражаються в її поведінці, спонукають до визначених дій. Спонування виражається у визначеній поведінці, що ставить своєю метою задоволення потреби. Коли ця мета досягнута, потреба може бути задоволена цілком, частково чи зовсім не задоволена.

Ступінь задоволення потреби в даній ситуації впливає на поведінку людини, якщо складеться схожа ситуація в майбутньому. Людина буде прагнути обов'язково повторити ту свою поведінку, яка дала можливість максимально задовольнити потребу в минулому. Цей стан називається «Закон результату».

Всі люди абсолютно різні за матеріальним становищем, вихованням, розумом, культурою, інтересами тощо, тому існує безліч різноманітних потреб і цілей. По-різному люди і поведуться, досягнувши мети. Тому не можна запропонувати один «кращий» спосіб мотивації. Те, що допускається одному, може бути абсолютно невідповідним для іншого. Задоволенню мотивації заважає також динамізм організації. Постійні зміни в організаційній структурі, технології виробництва, кадрові переміщення - все це ускладнює процес мотивації.

Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині чи поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні визначених дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб направити мотивацію на досягнення організаційних цілей. Вивчення мотивації дозволяє зрозуміти, що змушує людей працювати, що впливає на вибір ними способу дії і чому вони дотримуються його протягом деякого часу.

Велике значення для досягнення цілей організації має використання функції мотивації. Тобто мотивація - це процес стимулювання самого себе й інших до діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації.

Самий старий спосіб навмисного впливу на людей з метою виконання задач організації здійснювався за допомогою примусу і заохочення (метод «батога і пряника»). Природною основою ефективності цього методу були дуже низькі економічні та соціальні умови життя працівників у період промислової революції.

У міру зростання життєвого рівня трудящих і їхнього ставлення до праці, керуючі почали розуміти, що економічне заохочення не завжди спонукає людину працювати краще. Це заставило теоретиків управління шукати нові способи мотивації до праці. Вони з'явилися в застосуванні психологічних мотивів.

Дослідження Мейо, проведені наприкінці 20-х років на робочих місцях, дозволили зробити висновок, що на продуктивність праці впливають такі людські фактори, як соціальна взаємодія і групова поведінка. На висновках Мейо була заснована теорія «людських відносин».

У 40-х роках з'явилися психологічні теорії мотивації праці. Вони поділяються на дві групи: засновані на внутрішніх спонуваннях (потребах) і на поведінці людей з урахуванням того, як вони сприймають зовнішнє середовище і пізнають навколишній світ.

Для спонування працівників до активної діяльності застосовується вина-

города. Стосовно до мотивації винагорода має більш глибокий зміст, ніж гроші чи вигода задоволення.

Винагорода - це все те, що людина вважає цінним для себе. Але цінності в кожної людини свої. Портфель з доларами цивілізованою людиною буде сприйнятий як дорога винагорода. Проте для дикуна - більш коштовним виявиться портфель.

Розрізняють внутрішню і зовнішню винагорода. Внутрішню винагороду людина одержує від самої роботи. Це задоволення від спілкування з колегами, почуття досягнення результату, задоволення від корисності зробленого продукту. Внутрішня винагорода забезпечується шляхом створення гарних умов праці і точною постановкою завдань.

Зовнішню винагороду дає організація (підприємство, фірма). Вона може виступати як у вигляді матеріальної винагорода, так і моральної. Матеріальна - зарплата, додаткові виплати, премії, оплата визначених витрат. Моральна - присвоєння звання «кращий працівник», похвала, оцінка в наказі тощо.

Підхід менеджера до спонукання підлеглих до праці і використовуванні винагорода визначаються його поглядами на проблеми мотивації. Виділяють три підходи до мотивації: традиційний, з позиції людських відносин і людських ресурсів. Новітні теорії мотивації утворюють ще один, четвертий напрям, що одержав назву сучасних підходів.

Вивчення мотивації працівників почалося в епоху наукового менеджменту (основна роль належить Ф. Тейлору). Згадаємо, що науковий менеджмент припускає систематичний аналіз, який виконують співробітники, ціль його - використання отриманих даних для підвищення продуктивності праці. Увага прихильників цього напрямку зосереджена на оплаті праці, тобто працівник розглядається як економічна людина, готова робити більше за великі гроші. Розвиток даного підходу привів до розробки стимулюючих систем оплати праці, коли рівень заробітної плати працівника жорстко прив'язаний до кількості і якості зробленої ним продукції.

Поступово в уявленнях менеджерів концепція «економічної людини» була витіснена іншою (більш «дружною» стосовно працівників). Звіти і пропаганда результатів знаменитих хоторнських досліджень на заводі компанії Western Electric привернули увагу теоретиків і практиків до ролі таких неекономічних вигод, як робота співробітників у групах близьких за інтересами чи соціальними потребами колег. Дані види винагорода почали розглядатися як більш вагомими мотиватори поведінки працівників, ніж гроші. Нарешті почалося вивчення «людини працюючої» як людини в повному розумінні слова, що означувало народження концепції соціальної людини. Подальші дослідження показали, що зміни поведінки працівника в кращу сторону можна домогтися навіть у тому випадку, якщо вплив обмежується підвищеною увагою до нього менеджера («хоторнський ефект»).

Підхід з позиції людських ресурсів є подальшим розвитком концепцій «економічної людини» і «людини соціальної». Відповідно до теорій «цілісної людини» кожен індивід - багатогранна особистість, якою рухають різноманітні фактори. Наприклад, Д. Макгрегор стверджує, що кожна людина хотіла б мати

гарну роботу, а праця - такий же природний стан, як гра. Прихильники концепції людських ресурсів відстоювали точку зору, за якою попередні наукові підходи були спрямовані на маніпулювання поведінкою найманих робітників за допомогою використання економічних або соціальних винагород. Якщо менеджер ставиться до своїх підлеглих як до компетентних, які прагнуть до високих досягнень, він одержує могутній важіль підвищення продуктивності праці. Концепція людських ресурсів - фундамент сучасних підходів до мотивації працівників.

Сучасні підходи до мотивації формувалися під впливом трьох основних теоретичних напрямів.

До першого типу відносяться змістові теорії мотивації, що аналізують базові потреби людини. У них досліджуються потреби працюючих в організаціях людей; спираючись на них, менеджери одержують можливість глибше усвідомити нестатки підлеглих. Увага прихильників процесійних теорій мотивації сконцентрована на вивченні розумових процесів, що впливають на поведінку людини, поясненні того, якими способами працівники прагнуть до винагороди. Нарешті, теорії підкріплення досліджують на навчанні працівників на прийнятних у процесі праці зразках поведінки.

## ***8.2 Змістові теорії мотивації***

Основу мотивації складають мотиви, під якими розуміють активні рушійні сили, що визначають поведінку живих істот. Поведінка людини мотивована.

Найвідоміша змістова теорія мотивації була розроблена Абрахамом Маслоу. Його теорія ієрархії потреб допускає, що в основі мотивації людини лежить комплекс потреб, причому потреби конкретного індивіда розташовуються в ієрархічному порядку. А. Маслоу виділив п'ять основних типів мотивуючих потреб (у порядку зростання).

1. Фізіологічні потреби. Це базові потреби людини, тобто потреба в їжі, воді та сексі. В організаційному середовищі до них відносяться потреби в належному опаленні, чистому повітрі та гарантіях оплати праці.

2. Потреби в безпеці. Потреби в безпечному фізичному й емоційному оточенні, відсутності безпосередніх погроз, тобто потреби у свободі від насильства й у суспільному порядку. В контексті організації маються на увазі потреби в безпечних умовах праці, додаткових пільгах і гарантіях збереження робочого місця.

3. Відносини приналежності. Потреби в приналежності відбивають бажання людини бути прийнятим серед своїх однолітків, мати друзів, бути членом групи, бути улюбленим. В організаціях потреби в приналежності визначають бажання встановлювати гарні взаємини з колегами по роботі, брати участь у робочих групах і підтримувати гарні відносини з начальством.

4. Потреби в самоповазі. Дані потреби пов'язані з бажанням мати позитивну думку про самого себе і користуватися увагою, повагою і визнанням з боку інших людей. У рамках організацій ці потреби є мотивацією для визнання, прийняття на себе додаткових обов'язків, підвищення свого статусу й одержання



кредиту довіри для роботи на користь організації.

Потреби в самовираженні. Вища категорія потреб - це прагнення людини до самореалізації. Досягти самовираження - значить цілком розкрити свій потенціал, підвищити рівень компетентності і взагалі стати краще. В організаціях ці потреби можуть бути задоволені шляхом надання співробітникам можливостей особистого зростання, прояву творчих здібностей, підготовки для одержання більш складних завдань і просування по службі.

Іншою моделлю мотивації, яка опирається на потреби вищих рівнів, є теорія Девіда Мак Клеелланда. Він вважав, що в людей є три потреби: влади, успіху та причетності.

Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей. Люди з потребою влади найчастіше проявляють себе як відкриті та енергійні люди, не бояться конфронтації і намагаються відстоювати початкові позиції.

Потреба успіху знаходиться посередині між потребою в повазі й потребою в самовираженні. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху якоїсь людини, а процесом доведення роботи до успішного завершення.

Люди з високорозвинутою потребою успіху ризикують помірно, люблять ситуації, в яких вони можуть взяти на себе особисту відповідальність за пошук вирішення проблеми, і хочуть, щоб досягнуті ними результати стимулювалися цілком конкретно.

Таким чином, якщо керівники бажають мотивувати людей з потребою успіху, вони повинні ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику, делегувати їм достатні повноваження у вирішенні поставлених завдань, регулярно і конкретно стимулювати їх у відповідності до досягнутих результатів.

Теорія СВР. Теорія А. Маслоу, що піддавалася критиці за недостатнє підтвердження її на практиці, була модифікована К. Алдерфером. У його теорії, що одержала назву «Теорії СВР» (від англійських слів *existence* – існування, *relatedness* – взаємозв'язку і *growth* – зростання), виділяються тільки три категорії потреб:

1. Потреби в існуванні, у фізичному здоров'ї та благополуччі.
2. Потреби у взаємозв'язках, у взаєминах, що доставляють задоволення, з іншими людьми.
3. Потреби в зростанні, зв'язані з розвитком внутрішнього потенціалу індивіда, прагненням до особистого зростання, розширення компетенції.

Модель СВР і теорія А. Маслоу мають декілька схожих рис: обидві передбачають ієрархічну структуру потреб, в обох стверджується, що індивід просувається «сходами» потреб послідовно, крок за кроком. Але К. Алдерфер скоротив число категорій потреб до трьох і допустив, що просування між ними є більш складним, а саме підкоряється принципу «фрустрація - регресія». Відповідно до нього у випадку, якщо задовольнити потребу високого рівня не вдається, в індивіда може відбутися повернення до уже задоволеної потреби більш низького рівня. Так, працівник, якому не вдається домогтися особистого зростання, може повернутися до більш низької соціальної потреби і направити всі свої зусилля на збільшення доходів. Таким чином, модель СВР є не настільки твердою, як ієрархія потреб А. Маслоу: вона допускає, що люди можуть пере-

міщатися за ієрархією не тільки нагору, але і вниз у залежності від своєї здатності задовольняти потреби.

Теорія ієрархії потреб пояснює, чому менеджменту організацій необхідно знаходити способи визнання своїх співробітників і залучати їх до прийняття рішень.

Ще одна популярна теорія мотивації, а саме двофакторна теорія запропонована Фредеріком Герцбергом. У її основі лежить дослідження, у ході якого сотні працівників різних організацій відповідали на запитання про те, коли вони відчують найбільше бажання працювати і, навпаки, коли вони не задоволені і працювати їм зовсім не хочеться. Аналіз отриманих даних показав, що задоволення і незадоволеність від виконання робочих завдань визначаються дією принципово різних факторів. Був зроблений висновок про те, що мотивація до праці формується під впливом двох основних груп факторів.

Поведінка людини в процесі праці визначається двома різними групами факторів. Перша з них, гігієнічні фактори, пов'язана з присутністю чи відсутністю таких елементів, як умови праці, заробітна плата, політика компанії, правила і міжособистісні відносини між людьми. Негативні гігієнічні фактори обумовлюють незадоволеність індивіда процесом праці. Але позитивні фактори усього лише рятують співробітників від негативних емоцій; вони ніяк не впливають на задоволеність працею, не мотивують до більш високих результатів.

Рівень задоволення працею визначається другою групою факторів – мотиваторами, тобто потребами вищих рівнів, враховуючи досягнення, визнання, відповідальність і можливості для зростання. Ф. Герцберг вважав, що під час відсутності мотиваторів людина ставиться до своєї праці нейтрально. З появою мотиваторів у неї виникає спонукання до праці, що починає приносити задоволення. Таким чином, гігієнічні фактори і мотиватори роблять принципово різний вплив на мотивацію. Перші «працюють» тільки в негативній ділянці.

### ***8.3 Процесійні теорії мотивації***

Процесійні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для здійснення різних завдань і як вибирає конкретний вид поведінки. Є три основні процесійні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості та модель мотивації Портера-Лоулера.

Теорія очікувань базується на тому, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною цільовою мотивацією людини для досягнення певної мети.

Очікування можна розглядати як оцінку певною особистістю вірогідності якогось явища. Аналізуючи мотивації до праці, теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці - результати, результати - винагорода і валентність (задоволення винагородою). Очікування щодо затрат праці - результатів - це відношення між витраченими зусиллями і одержаними результатами. Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між затраченими зусиллями і досягнутим результатом немає, то, згідно з теорією очікувань, мотивація буде слабшати.

Очікування щодо результатів винагороди є очікування певної винагороди

або стимулу у відповідь на досягнутий рівень результатів. Третій фактор, який визначає мотивацію в теорії очікування, - це валентність або цінність стимулу чи винагороди.

Валентність – це передбачувана ступінь відносного задоволення або незадоволення, що передбачається та виникає внаслідок одержання певної винагороди. Якщо валентність низька, тобто цінність винагороди для людини невелика, то теорія очікувань передбачає, що мотивація Вашої діяльності в цьому випадку також буде слабшою. Якщо значення будь-якого з цих трьох важливих для визначення мотивації факторів буде невелике, то мотивація буде слабкою, а результати праці - низькими.

Інше пояснення того, як люди розподіляють і спрямовують свої зусилля на досягнення поставленої мети, дає теорія справедливості.

Теорія справедливості вивчає уявлення співробітників організації про те, наскільки об'єктивно менеджмент оцінює їх трудовий внесок у порівнянні з іншими працівниками (автор – Стейсі Адамс). Теорія припускає, що, оцінюючи індивідуальну винагороду за досягнуті в процесі праці результати, співробітники організації прагнуть до соціальної рівності.

Відповідно до теорії справедливості, у тому випадку, коли індивід оцінює отриману ним винагороду як приблизно рівну оплаті праці інших співробітників, що досягають аналогічних результатів, він сприймає відношення менеджменту до нього особисто як чесне і неупереджене. Рівність винагороди оцінюється за співвідношенням «входу» і «виходу». Трудовий вихід - це зарплата, визнання, просування по службі, інші вигоди, а вхід - освіта, досвід, докладені зусилля і здібності. Індивідуальне співвідношення входу і виходу порівнюється з аналогічними пропорціями інших членів робочої групи чи деякого середнього по групі. Відчуття справедливості виникає тоді, коли співвідношення індивідуального виходу і входу приблизно дорівнює пропорції виходів і входів колег.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну прецесійну теорію мотивації з елементами теорії очікувань і теорії справедливості. Згідно з моделлю Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від зусиль співробітника, його здібностей і характерних особливостей, а також усвідомлення ним своєї ролі. Рівень його зусиль буде визначатися цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що ці зусилля справді будуть достойно нагороджені. Більше того, за теорією Портера-Лоулера встановлюють співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати.

Згідно з моделлю Портера-Лоулера, результати, досягнуті співробітником, залежать від трьох змінних: затрачених зусиль, здібностей, характерних особливостей людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці. Рівень затрачених зусиль, у свою чергу, залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування тісного зв'язку між зусиллями і можливою винагородою. Досягнення потрібного рівня результативності може викликати внутрішню винагороду (це почуття задоволення від виконаної роботи, почуття компетентності і самоповаги), а також зовнішні винагороди - похвалу керівника, премію, просування по службі.

Один з найважливіших висновків Портера-Лоулера полягає в тому, що результативна праця приводить до задоволення. Це прямо протилежне тому, що думають менеджери. Вони перебувають під впливом ранніх теорій людських стосунків. Ці теорії твердять, що задоволення веде до досягнення високих результатів праці (іншими словами - більш задоволені працівники працюють краще). Портер і Лоулер, навпаки, твердять, що усвідомлення виконаної роботи приводить до задоволення, і це підвищує результативність.

#### **8.4 Мотиваційна теорія підкріплення**

Теорія підкріплення залишає осторонь питання потреб і роздумів працівників і привертає увагу менеджменту до аналізу взаємозв'язків між поведінкою співробітників організації та її наслідків. Прихильники теорії досліджують проблеми зміни поведінки людей у процесі праці, адекватного використання негальної винагороди і покарань.

Засоби підкріплення.

Комплекс методів, за допомогою яких на основі теорії підкріплення менеджмент прагне до зміни поведінки співробітників, одержав назву регулювання поведінки. Основне припущення, на якому ґрунтуються методи регулювання поведінки, називається законом ефекту, відповідно до якого індивіди прагнуть до повторення позитивно підкріпленої поведінки і, навпаки, уникають знову демонструвати непідкріплювані дії. Підкріплення визначається як будь-які дії, що викликають повторення, чи, навпаки, придушення способів поведінки. Виділяють чотири основних типи підкріплення: позитивне підкріплення, відмовлення від моралі, покарання і згасання. Кожен тип підкріплення є реакцією менеджменту на поведінку працівника, яка є бажаною або не повинна повторюватися.

Позитивне підкріплення. Позитивне підкріплення - це винагорода бажаної поведінки співробітників (похвала за своєчасне прибуття на робоче місце, за перевиконання робочого завдання). Такого роду «приємні несподіванки» стимулюють індивідів до повторення подібних дій.

Відмовлення від моралі. Відмовлення від моралі означає, що бажана поведінка співробітника приводить до того, що менеджер відмовляється від застосування до нього яких-небудь негативних впливів. Іноді даний метод називають негативним підкріпленням.

У прагненні уникнути неприємних ситуацій працівники змушені діяти «правильно» з погляду менеджменту і поступово звикають до бажаного для організації стилю поведінки.

Покарання. Покарання є негативним результатом дій працівника, коли він поводить ся вкрай небажаним для організації чином. Наприклад, начальник може влаштувати «рознос» підлеглому за те, що той не виконав свого завдання. Менеджер очікує, що негативний результат послужить покаранням і імовірність того, що подібна поведінка повториться в майбутньому, зменшиться. Дослідники висловлюють суперечливі думки щодо ефективності покарань. Даний метод зазнає критики за те, що підданий покаранню співробітник не одержує

інформації про те, як йому необхідно поводитися.

Згасання. Згасання припускає повну відмову менеджменту від застосування позитивної винагороди. Таким чином, зразок поведінки, який демонструють працівники, залишається без підкріплення, і виходить, що він навряд чи буде повторюватися. Якщо співробітник, який постійно спізнюється на роботу буде позбавлений заохочення (премія чи просування по службі), він незабаром зрозуміє, що його поведінка не дозволяє йому домогтися бажаних результатів.

У більшості досліджень на тему підкріплення бажаної поведінки відзначається, що швидкість навчання працівників багато в чому визначається графіком (тобто частотою й інтервалами) підкріплення. Виділяють п'ять типів графіків підкріплення: один - постійного підкріплення і чотири - часткового.

Постійне підкріплення. У випадку якщо підкріплення носить постійний характер, заохочуватися повинен кожен прояв бажаної поведінки. Такий графік особливо ефективний на ранніх стадіях навчання новим типам поведінки, тому що кожне зусилля співробітника супроводжується вигідним для нього результатом.

Часткове підкріплення. У реальній дійсності підкріплення всіхбажаних зразків поведінки співробітника менеджером не є можливим. Тому заохочення відбувається лише у визначених випадках. Виділяють чотири основних графіки часткового підкріплення: з фіксованим інтервалом, з фіксованим рівнем, з перемінним інтервалом і з перемінним рівнем.

Підкріплення з фіксованим інтервалом. У даному випадку працівник одержує винагороду через визначені проміжки часу. Якщо він демонструє належну поведінку щодня, то підкріплення може бути раз у тиждень.

Підкріплення з фіксованим рівнем. Підкріплення здійснюється через визначене число проявів бажаної поведінки, скажемо, через кожні п'ять разів. На такому графіку підкріплення заснована більшість відрядних систем оплати праці.

Підкріплення з перемінним інтервалом. У цьому випадку підкріплення проводиться через різні непередбачені для працівника проміжки часу.

Підкріплення з перемінним рівнем. У даному випадку перемінним є не часовий період, а число повторів бажаної поведінки. Заохочення працівника може здійснюватися через 5, 10 чи 20 «правильних вчинків».

## **ТЕМА 9 КОНТРОЛЮВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **9.1 Суть і зміст контролю**

### **9.2 Види контролю**

### **9.3 Процес контролю**

### **9.4 Поведінкові аспекти контролю**

### **9.5 Характеристики ефективного контролю**

### **9.6 Контроль і вимірювання результатів роботи персоналу**

### **9.7 Поняття регулювання та його місце в системі управління**

### **9.8 Види регулювання**

### **9.9 Етапи процесу регулювання**

#### ***9.1 Суть і зміст контролю***

Контроль - це одне з найважливіших управлінських завдань. Єдине із завдань, що вище рангом, - це визначення або узгодження мети. Потрібно зазначити: якщо не доводити мету до своїх підлеглих, то й нема що контролювати. Це стосується не тільки контролю за результатом, а й контролю за процесом, причому останній слід здійснювати особливо уважно. Контроль не користується любов'ю, і це об'єднує як контролерів, так і тих, кого контролюють. Як тільки в тролейбусі з'являється контролер, тиск піднімається навіть у тих, у кого є квитки.

Контроль необхідний для підтримання успіху. Іншими словами, один з важливих аспектів контролю полягає в тому, щоб визначити, які саме напрями діяльності організації допомагали найбільш ефективно досягати її спільних цілей. Саме так малі фірми визначають, в яких галузях їм розширюватися й укласти угоди.

Широта контролю. Контроль - це дуже важлива і складна функція управління. Одна з найважливіших особливостей контролю, яку слід враховувати в першу чергу, полягає в тому, що контроль повинен бути узагальнюючим. Контроль не може залишатися прерогативою виключно менеджера, призначеного «контролером», і його помічників. Кожен керівник, незалежно від свого рангу, повинен здійснювати контроль як невід'ємну частину своїх посадових обов'язків, навіть якщо йому це ніхто спеціально не доручав. Контроль є фундаментом процесу управління. Ні планування, ні створення організаційних структур, ні мотивацію не можна розглядати у відриві від контролю. Контроль за результатами служить поліпшенню, а в ідеальному випадку – оптимізації трудового процесу. Ви виявляєте, чи було досягнуто поставленої мети, і вносите необхідні корективи.

Будь-яке формування мети і планування ефективні лише настільки, наскільки ефективні реалізація та завершуючий контроль за виконанням. Контроль дає можливість підвищити мотивацію праці (відчуття успіху) і дає поштовх для нової постановки питань і проблем.

Контроль як функція самоменеджменту охоплює три завдання:

1) обмірковування фізичного стану. Що досягнуто до моменту здійснення контролю?

2) порівняння запланованого з досягнутим. В якій мірі досягнуто поставленої мети? Які відхилення мають місце?

3) коригування за встановленими відхиленнями. Час, тривалість і регулярність контролю у певній мірі залежать від завдань, які виконуються, і поставленої мети. У цьому зв'язку слід розрізняти:

- контроль процесу і діяльності, що здійснюється;
- контроль результатів (цільовий контроль).

## **9.2 Види контролю**

Попередній контроль. Деякі найважливіші види контролю організації можуть бути замасковані серед інших функцій управління. Наприклад, планування і створення організаційних структур рідко відносять до процедури контролю. Але вони все ж таки дозволяють здійснювати попередній контроль за діяльністю організації. Цей вид контролю називається попереднім тому, що здійснюється до фактичного початку робіт.

Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки. Якщо писати чіткі посадові інструкції, пояснювати мету підлеглим, то це збільшить вірогідність того, що організаційна структура буде працювати так, як задумано. В організаціях попередній контроль використовується в трьох ключових галузях: щодо людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Людські ресурси. Попередній контроль у галузі людських ресурсів досягається в організаціях за рахунок аналізу ділових і професійних знань та навичок, які необхідні для виконання тих чи інших посадових обов'язків і відбору найбільш підготовлених та кваліфікованих людей.

Матеріальні ресурси. Промислові фірми встановлюють обов'язковий попередній контроль за використанням матеріальних ресурсів. Контроль здійснюється шляхом розробки стандартів мінімально допустимих рівнів якості і проведення фізичних перевірок відповідності матеріалів, що надходять, цим вимогам.

Фінансові ресурси. Найважливішим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет (річний фінансовий план), який дозволяє також здійснювати функцію планування. Бюджет є механізмом попереднього контролю в тому значенні, що він дає впевненість: коли організації будуть потрібні готівкові засоби, то вони в неї будуть. Бюджети встановлюють також граничні значення затрат і не дозволяють тим самим будь-якому відділу або організації в цілому вичерпувати свої готівкові засоби до кінця.

Поточний контроль. Поточний контроль здійснюється безпосередньо під час виконання робіт. Частіше всього його об'єктом є підлеглі співробітники, а сам він традиційно є прерогативою їхнього безпосереднього керівника. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникають, і пропозицій щодо вдосконалення роботи дозволяють запобігти відхиленням від наміче-

них планів та інструкцій. Якщо ж дозволити цим відхиленням розвиватися, вони можуть перетворитися в серйозні труднощі для всієї організації.

Поточний контроль не здійснюється одночасно з виконанням самої роботи. Швидше він базується на вимірюванні фактичних результатів, одержаних після проведення роботи.

Кінцевий контроль. У межах кінцевого контролю зворотний зв'язок використовується після того, як робота виконана.

Хоча кінцевий контроль здійснюється надто пізно, щоб відреагувати на проблеми в момент їх виникнення, все-таки він має дві важливі функції:

1. Кінцевий контроль дає керівництву організації інформацію, необхідну для планування у випадку, якщо аналогічні роботи мають здійснюватися в майбутньому.

2. Сприяє мотивації. Якщо керівництво організації пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності, то, очевидно, фактично досягнутому результативності потрібно вимірювати точно і об'єктивно.

### **9.3 Процес контролю**

Процес контролю має три етапи:

- розробка стандартів і критеріїв;
- співставлення з ними реальних результатів;
- прийняття необхідних коригуючих дій.

На кожному етапі реалізується комплекс різних заходів.

Встановлення стандартів

І етап процедури контролю демонструє, наскільки близькі за суттю функції контролю і планування.

Стандарти - це конкретна мета, яка піддається вимірюванню. Ця мета виходить із процесу планування. Всі стандарти, що використовуються для контролю, повинні бути вибрані із багаточисельних цілей і стратегій організації та її мети.

Мета, яка може бути використана як стандарт для контролю, має дві дуже важливі особливості. Вона характеризується наявністю часових рамок, в яких повинна бути виконана робота, і конкретного критерію, стосовно якого можна оцінити ступінь виконання роботи.

Отже, стандарт - це формальна вимога, яка відноситься до вдосконалення обов'язків безпосередньо на робочому місці. До стандартів відносяться правила, які прийняті в організації, обмеження і встановлені процедури, трудові зобов'язання та інші формальні схеми дій. Якщо стандарт сформульований правильно, обмеження чітко вказує рамки допустимої поведінки, так як і наслідки виходу за їх межі. Якщо працівник порушив діюче обмеження, то дисциплінарне покарання (навіть звільнення), яке накладене на винуватого, нікого не здивує.

Показник результативності точно визначає, що необхідно одержати для досягнення поставленої мети. Подібні показники дозволяють керівникові співставити реально зроблену роботу із запланованою.



Співставлення досягнутих результатів зі встановленими стандартами

Другим етапом процесу контролю є співставлення реально досягнутих результатів зі встановленими стандартами. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають очікуваням. На цій стадії процедури контролю дається оцінка, яка служить базою для рішення про початок дій. Діяльність, здійснювана на цій стадії контролю, значною мірою є найбільш помітною частиною всієї системи контролю. Ця діяльність полягає у визначенні масштабу відхилень, вимірюванні результатів, передачі інформації та її оцінці.

Керівництво вищої ланки встановлює масштаб допустимих відхилень, у межах якого одержані результати від намічених не повинні викликати тривоги.

Один із засобів можливого збільшення економічної ефективності контролю полягає у використанні методу управління за принципом виключення. Він полягає в тому, що система контролю повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від стандартів.

Передача та поширення інформації відіграє ключову роль в забезпеченні ефективності контролю. Для того, щоб система контролю діяла ефективно, необхідно обов'язково довести до відома відповідних працівників організації як встановлені стандарти, так і досягнуті результати.

Після винесення оцінки процес контролю переходить до третього етапу. Менеджер повинен вибрати одну з трьох ліній поведінки: - не вживати ніяких заходів;- ліквідувати відхилення;- переглянути стандарт.

#### ***9.4 Поведінкові аспекти контролю***

Люди є невід'ємним елементом контролю. Тому, розробляючи процедури контролю менеджер повинен брати до уваги поведінку людей. Менеджери часто навмисно роблять процес контролю видимим, щоб впливати на поведінку співробітників і змусити їх спрямувати свої зусилля на досягнення мети організації. Співробітники організації знають, що для оцінки результативності їхньої діяльності керівництво застосовує різні методи контролю. Помилки і досягнення в тих галузях, де керівництво встановило стандарти і найбільш послідовно виконує процедуру контролю, послужать зі всією очевидністю основою для розподілу винагород і покарань.

Другий потенційний поведінковий ефект контролю полягає в тому, що він може спонукати людей видавати організації неправдиву інформацію.

#### ***9.5 Характеристики ефективного контролю***

Для того, щоб контроль міг виконати своє справжнє завдання, тобто забезпечити досягнення мети організації, він повинен мати деякі важливі характеристики.

1. Стратегічна спрямованість контролю.

Щоб контроль був ефективним, він повинен мати стратегічний характер, тобто відображати пріоритети організації та підтримувати їх. Коли вище керів-

ництво вважає, що деякі види діяльності мають стратегічне значення, то в кожній такій галузі обов'язково повинен бути налагоджений ефективний контроль, навіть якщо ця діяльність важко підлягає виміру.

2. Орієнтація на результати. Кінцева мета контролю полягає не в тому, щоб зібрати інформацію, встановити стандарти і виявити проблеми, а в тому, щоб вирішити завдання, що стоять перед організацією. Контроль можна назвати ефективним тільки тоді, коли організація фактично досягає бажаної мети і в змозі сформулювати нові завдання, що забезпечать її виживання в майбутньому.

3. Відповідність справі. Контроль буде ефективним тоді, коли відповідатиме виду діяльності, яка контролюється. Він повинен об'єктивно вимірювати й оцінювати те, що справді важливо.

4. Своєчасність контролю. Щоб контроль був ефективним, він повинен бути і своєчасним. Своєчасність контролю полягає не в тому, щоб часто й швидко його здійснювати. Потрібен певний інтервал між проведенням вимірів і оцінок, які відповідають явищу, що контролюється.

5. Гнучкість контролю. Контроль, як і плани, повинен бути достатньо гнучким і пристосовуватися до змін, що відбуваються.

6. Простота контролю. Найбільш ефективний контроль - це найпростіший контроль з точки зору тих завдань, яким він підпорядкований. Найпростіші методи контролю вимагають менших зусиль і більш економічні. Контроль повинен відповідати потребам і можливостям людей, які взаємодіють з системою контролю і реалізують її.

7. Економічність контролю.

Дуже рідко намагаються досягти за допомогою контролю повної досконалості в роботі організації. Ніколи не слід забувати, що всі затрати організації повинні приводити до збільшення її доходів і переваг. Затрати засобів повинні наближати організацію до мети.

## ***9.6 Контроль і вимірювання результатів роботи персоналу***

Контролюючи і вимірюючи результати роботи персоналу, керівнику необхідно поставити перед собою основну мету: всіляко допомагати працівникам у виконанні встановленого графіка і виявити, чи не потрібні їм додаткові фінансові ресурси і підтримка. Небагато співробітників готові зізнатися, що їм необхідна допомога у вирішенні поставлених завдань, що б не було тому причиною. Тому надзвичайно важливо, щоб саме керівники проводили систематичні перевірки досягнутих співробітниками результатів і регулярно надавали їм зведення про те, як вони працюють.

Якщо ж керівник не буде постійно контролювати ситуацію, то навряд чи досягне очікуваних результатів. Йому необхідно розробити систему контролю за досягнутими результатами і впевнитися в тому, що завдання вирішуються правильно.

Метод контролю і вимірювання діяльності праці співробітників у вирішенні поставлених завдань залежить від суті цих завдань. Вести контроль і вимірювання результатів одних завдань можна, наприклад, в одиницях часу (дні,

тижні, місяці), других - кількості одиниць продукції (штуки, комплекти), а третіх - в певних документах, в яких підбиваються підсумки роботи (це можуть бути звіти або договори на поставку).

Як же розробити систему зворотного зв'язку за поточними результатами роботи? Тут доцільно взяти за основу вже існуючу систему МАРС. МАРС - це аббревіатура чотирьох основних складових даної системи - маяки, активність, розміреність і своєчасність.

Маяки - це контрольні точки, події або відмітки, які повідомляють керівнику та його працівникам, наскільки далеко він просунувся на шляху вирішення спільно поставленого завдання.

Активність передбачає індивідуальну діяльність працівників, яка спрямована на рух від одного встановленого для завдання маяка до другого. Кожна така дія просуває працівників вперед на шляху досягнення третього маяка.

Розміреність визначає, як встановлені маяки і як реальні дії співвідносяться між собою.

Своєчасність - це визначення потрібного часу для подолання шляху від одного маяка до другого (встановивши тим самим контрольні точки), а також на повне вирішення всього завдання. Для цього слід підготувати графік, який передбачив би строки виконання кожної окремої дії в плані вирішення завдання.

Застосування кожної із характеристик (маяків, активності, розміреності, своєчасності) дозволяє ставити завдання, які може контролювати керівник і результати виконання яких можна вимірювати. Якщо ж керівник не може контролювати процес вирішення завдання, то велика вірогідність того, що його не вирішать, а керівник буде не в змозі це визначити.

Одним із найпростіших і найбільш поширених прийомів, які використовуються для ілюстрації і контролю процесу виконання завдань, є лінійні діаграми, або як їх називають, діаграми Ганта. Керівнику достатньо лише глянути на них, щоб зрозуміти, на якій точно стадії знаходиться виконання проекту на будь-яку дату, а також мати можливість порівняти реальне становище справ з планом.

### ***9.7 Поняття регулювання та його місце в системі управління***

З функціями планування та організації тісно пов'язані функції координації та регулювання, котрі здійснюються органами управління в процесі виконання планів. Функція координації (узгодження) різних процесів праці та їхніх результатів у різних сферах діяльності людей зумовлено рухом усього виробничого організму на відміну від руху його самостійних органів.

Координація забезпечує узгодженість у часі й просторі дій органів управління та посадових осіб, а також між системою в цілому і зовнішнім середовищем. Функція координації відіграє в управлінні виробництвом роль, яку образно можна порівняти з роллю диригента в оркестрі. Саме завдяки їй забезпечується динамізм системи виробництва, створюється гармонія взаємозв'язків виробничих підрозділів, здійснюється маневр матеріальними та трудовими ресур-

сами всередині підприємства у зв'язку із зміною техніко-економічних завдань.

Об'єктом функції координації є як управляюча система, так система якою управляють. Призначення діяльності органів управління - забезпечити єдність дій усіх управлінських підрозділів, працівників управління та спеціалістів для найбільш ефективного впливу на процес виробництва.

Координація означає синхронізацію зусиль усього колективу, інтеграцію їх у єдине ціле, тобто це процес розподілу діяльності в часі, приведення окремих елементів у таке поєднання, яке дало б змогу найбільш ефективно та оперативно досягати поставленої мети. Координація - це головна функція процесу управління, яка забезпечує, по-перше, його єдність і безперервність, і по-друге, взаємозв'язок усіх функцій (рис. 9.1).



Рисунок 9.1 – Взаємозв'язок функцій менеджменту

Регулювання - це діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів. Його завдання - зберегти стан упорядкованості, котрий задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми. Зміни в самому виробництві фіксуються завдяки диспетчеризації, що є специфічною формою оперативного регулювання.

Отже, саме функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних з усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

Змістовна сторона функції регулювання виражається в адміністративно-розпорядничьому впливі керівника на людей, що здійснюють процеси виробництва та управління.

Функція регулювання має також і стимулююче призначення. Якщо інтереси людини співпадають з роботою, то це збільшує ефективність її виконання. Тому від стимулюючої дії на працівника буде залежати його поведінка.

Таким чином, регулювання – це процес впливу на об'єкт, спрямований на усунення або на пристосування до факторів, що впливають на поведінку

об'єкта.

У системі цілей функції регулювання можна відмітити:

- регулюючий вплив таких форм суспільної свідомості, як право і відповідальність, які базуються, насамперед, на визначених соціальних нормах, але разом з тим велика роль елементів ненормативного характеру;

- розглянуті види регулювання, взяті разом, гарантують необхідну стійкість і динамічний розвиток підприємства.

Ефективність реалізації функції регулювання можна забезпечити лише за дотримання принципів, що обумовлюють цей процес.

Функція регулювання відіграє активну роль сполучної ланки між суб'єктом і об'єктом управління. Тільки за допомогою функції регулювання керівник має можливість впливати на поведінку підлеглого.

### **9.8 Види регулювання**

Так як регулювання має три області прояву (стабілізуючу, розпорядницьку та дисциплінарну), що відрізняються своєю роллю в процесі забезпечення стійкості підприємства і конкретним змістом, то це обумовлює наявність інших цілей, властивих кожному з видів регулювання.

Стабілізуюче регулювання.

Основними засобами здійснення стабілізуючого регулювання є реалізація визначених правил, процедур і стилів поведінки. Стабілізуючий вплив на поведінку людини в процесі виробництва і управління здійснюється шляхом дотримання регламентуючих документів, їх зміст залежить від об'єкта управління, діяльність якого регулюється, та видів діяльності суб'єкта управління. Наприклад, статут підприємства регламентує: вид підприємництва, мету, завдання, повноваження керівників тощо. Посадова інструкція визначає повноваження конкретної посадової особи. Багато сторін діяльності підприємства (ціноутворення, ставки окладів, дотримання норм безпеки тощо) регламентуються відповідними документами.

Стабілізуюче регулювання спрямоване на регламентацію загальноорганізаційного характеру. Його зміст полягає у встановленні визначених соціальних правил, точних розпоряджень до дії, певних видів діяльності й поведінки людей на підприємстві.

Стабілізуюче регулювання можна поділити на: безпосереднє регулювання на основі норм і за допомогою інструктування.

1.Безпосереднє регулювання здійснюється до підприємства в цілому організаційної структури управління і структури апарату управління. До регламентуючих документів відносяться відповідно статут підприємства, положення про лінійні та функціональні підрозділи, посадові інструкції.

2.Регулювання на основі норм встановлює певні норми поведінки людей, що зайняті у виробництві та управлінні. Регулювання виявляється як у розробці та проектуванні процесів (дотримання норм і нормативів), так і управлінні ними.

3. Регулювання за допомогою інструктування ґрунтується на методичній

допомозі й інформаційному забезпеченні виконання майбутньої роботи. Інструктування - це наставляння, докладне пояснення, попередження, вказівка з дотримання, виконання чого-небудь тощо.

Розпорядницьке регулювання.

Це процес безпосереднього впливу з боку керівника по відношенню до виконавця. Його використання обумовлене наступними причинами:

а) необхідністю усунення відхилень від установлених стандартів виявлених у процесі контролю;

б) необхідністю спонукання до дії для виконання прийнятого управлінського рішення.

Зміст розпорядницького регулювання визначається конкретними причинами і виникаючими ситуаціями. Вони, як правило, не мають чітко встановлених закономірностей прояву і часу виникнення. Вони є наслідком виникаючих ситуацій і незапрограмованим управлінських рішень.

За формою прояву розпорядницьке регулювання може бути представлене документально й усно. За своїм змістом розпорядницькі впливи мають різну форму.

Активний розпорядчий вплив проявляється у наказах, вказівках, постановках, розпорядженнях, резолюціях, рішеннях.

Пасивний розпорядчий вплив - це інформування, рекомендації, пропозиції, побажання.

Пасивні форми зустрічаються рідше в адміністративному впливі. Вони не мають сили обов'язкового, негайного, своєчасного і точного реагування. їхнє основне призначення полягає в підвищенні ефективності комунікацій у процесі виконання активного регулюючого впливу. Вони часто доповнюють активну форму регулювання, чим підвищується їхня результативність.

Дисциплінарне регулювання.

Дисциплінарне регулювання торкається поведінкових аспектів функції регулювання. Дисциплінарне регулювання являє собою спосіб, за допомогою якого забезпечується дотримання відповідальності як основи менеджменту і «добиватися виконання роботи за допомогою інших людей». Ніяке управління не дає необхідних результатів, якщо працівники підприємства не будуть дотримуватися встановлених норм і правил поведінки.

Дисциплінарне регулювання ґрунтується на тому, що, виконуючи конкретну роботу і приймаючи винагороду за неї, працівники непрямо погоджуються виконувати її на рівні, що задовольняє підприємство.

За своїм змістом дисциплінарне регулювання може мати:

а) розпорядницький вплив. Наприклад, наказ про заохочення чи покарання за результатами діяльності конкретного співробітника;

б) регламентуючий вплив. Наприклад, посадова інструкція, що відбиває результати розподілу і делегування повноважень конкретного співробітника;

в) нормуючий вплив. Наприклад, норма часу (трудомісткість рішення задачі) на розробку бізнес-плану.

## ***9.9 Етапи процесу регулювання***

Загальні функції менеджменту мають певну послідовність, що починається з визначення цілей або планування, а закінчується контролем. Без оперативної діяльності управління цей ланцюжок розривається.

Отже, оперативне регулювання – це повсякденний вплив менеджера на перебіг господарських процесів на виконання об'єктом управління запланованих завдань і прийнятих рішень. Процес здійснення регулюючих впливів складається з цілого ряду логічно взаємозалежних етапів і процедур.

У процедурі регулювання виділяють три етапи: добір стандартів, що стабілізують діяльність працівників підприємства, вироблення адекватних регулюючих впливів на виконавців і усунення виниклих відхилень чи проблем.

На першому етапі процесу регулювання можна побачити, наскільки організоване стабілізуюче регулювання, а також його зв'язок із функцією планування (розробка стандартів для контролю і регулювання), організації (регламентація розподілу і делегування повноважень, організація виконання рішень) і контролю (оцінка ступеня відхилення результату від установленого стандарту). На даному етапі ще не чітко прослідковується процес прямого впливу, і найбільш важливі його елементи об'єднані з іншими функціями управління. Наприклад, розподіл повноважень і розробка посадових інструкцій не відносяться до функції регулювання, однак вони в якості типових забезпечують стабілізуюче регулювання. Цей вид регулювання має вплив на поведінку людини, тому що здійснюється до фактичного початку робіт.

На другому етапі процесу регулювання порівнюється величина відхилення з припустимими нормами. Потім визначають необхідність розробки регулюючого впливу на об'єкт управління. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки виникла ситуація чи величина відхилення від бажаного результату загрожує життєдіяльності підприємства. Якщо відхилення допустимі чи відносно безпечні, то менеджер може не починати регулюючої дії. Якщо дані контролю вказують на порушення масштабу допустимих відхилень чи ситуація стає загрозливою, менеджер повинен розробити адекватний регулюючий вплив. Регулювання повинно здійснюватися за принципом виключення, суть якого полягає в тому, що система регулювання повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від регламентів, норм, стандартів.

Третій етап – розробка адекватного регулюючого впливу. Основна мета цього етапу регулювання полягає в тому, щоб домогтися такого положення, за якого процес управління підприємством дійсно змушував людей працювати відповідно до плану. Регулювання, що не може усунути серйозні відхилення перш ніж вони переростуть у серйозні проблеми, не потрібне. Регулюючий вплив повинний усувати не саме відхилення, а причину, що викликала це відхилення. Оскільки більша частина робіт на підприємстві вимагає зусилля групи людей, менеджер повинний прийняти рішення щодо вибору методу впливу на них.

Четвертий етап – усунення відхилень. Цей етап, насамперед, включає доведення завдань до виконавців. Особливістю даного етапу є зміст робіт, вико-

нуваних різними посадовими особами. По-перше, керівник повинен самостійно прийняти рішення про доведення завдання, спрямованого на усунення виниклих проблем. По-друге, виконавці, сприйнявши регулюючий вплив, своїми діями повинні усунути причини відхилення і привести процес до бажаного стану. При цьому виконавці, виходячи з однозначності рішень, не мають права вибору своїх дій.

Останній, п'ятий етап – перегляд стандартів. Стандарти розробляються на стадіях планування, проектування оргструктури управління і створення структури апарату управління. Стандарти існують тривалий час. Однак діяльність підприємства динамічна і залежить від багатьох факторів. Це призводить до застаріння стандартів і регламентів. Отже, вони повинні переглядатися.



## **МОДУЛЬ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **ТЕМА 10 МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

#### **10.1 Сутність і класифікація методів менеджменту**

#### **10.2 Економічні методи управління**

#### **10.3 Організаційно-розпорядчі методи управління**

#### **10.4 Соціальні методи управління**

##### ***10.1 Сутність і класифікація методів менеджменту***

Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. В сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення та досягнення її мети, виступають як методи менеджменту.

У загальноприйнятому розумінні методи - це способи (прийоми) цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети. Усі методи управління використовуються в практичній діяльності керівником не як окремі, розрізнені й самостійні способи впливу, а як цілісна система взаємопов'язаних та взаємодіючих конкретних методів.

У методах менеджменту виражається сутність його принципів у конкретній формі, адаптованій до реалій господарської діяльності. З їхньою допомогою менеджери (керівники) забезпечують скоординовану діяльність в організації та єдність інтересів усього персоналу. Мета і методи взаємопов'язані між собою. Кожній меті відповідають певні методи її досягнення. Тому менеджеру важливо слідувати за відповідністю мети методам своєї діяльності.

Методи менеджменту орієнтовані насамперед на високу продуктивність і ефективність діяльності персоналу фірми, на злагоджену роботу підрозділів фірми, на чітку організацію різноманітної діяльності фірми й управління нею на рівні світових стандартів. За характером дії методи умовно (формально) можна поділити на методи матеріальної, соціальної і владної мотивації або економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні. Методи соціальної мотивації передбачають спонукання індивіда (працівника) до орієнтації на соціально значимі інтереси (культуру, розвиток і т. ін.)

Економічні методи впливають на майнові інтереси фірм та їхній персонал. З одного боку, вони стимулюють діяльність фірм щодо задоволення інтересів суспільства (система податків, банківських кредитів тощо), з іншого - служать для мотивації роботи персоналу (заробітна плата, премії, винагороди за інновації).

Методи владної мотивації передбачають орієнтацію на дисципліну, організаційно-розпорядчі документи та суворе виконання їх.

Організаційно-розпорядчі методи базуються на об'єктивних законах організації спільної діяльності та управлінні нею, на природних потребах людей в

упорядкованій взаємодії між собою, їхньою метою є впорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентація їхньої діяльності. Організаційно-розпорядчі методи поділяються на три групи.

Організаційно-стабілізуючі методи, що встановлюють та визначають довгострокові зв'язки в системах управління між людьми і їхніми групами (структура, штати, положення про виконавців, регламенти діяльності, концепції управління).

Розпорядницькі методи забезпечують оперативне управління сумісною діяльністю людей та підприємств і представлені у формі договорів, наказів, розпоряджень.

Дисциплінарні методи призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків і відносин, а також відповідальності за визначену роботу.

Сутність соціально-психологічних методів зводиться до способів впливу на особистість та колективи з метою зміни ними своїх настанов у трудовій діяльності та творчій активності, а також на соціальні й психологічні інтереси фірм та їхній персонал (роль і статус особистості, групи, фірми, психологічний клімат, етика поведінки, спілкування та ін.). При цьому використовуються знання загальної і соціальної психології. Соціально-психологічні методи менеджменту поділяються на соціальні та психологічні. До соціальних методів належать: підвищення соціально-виробничої активності, наприклад, встановлення стандартів зразкової поведінки в усіх сферах діяльності; підтримка соціальної спадкоємності (конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних відмінностей, свята з приводу ювілеїв і успішного завершення великих ділових операцій тощо); соціальне нормування (встановлення норм відносин між працівниками фірми, правил внутрішнього розпорядку, виробничого етикету, виробітку і неухильне дотримання єдиних цінностей для всього персоналу фірми та ін.); моральне стимулювання (індивідуальне і колективне).

Механізм використання соціальних методів включає: соціальні дослідження або виявлення проблем і напрямів впливу; соціальне планування або розробку конкретних способів впливу на людей; соціальне регулювання або розв'язання виявлених проблем і реалізацію визначених способів впливу на людей.

Психологічні методи використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників фірм і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. До них належать: гуманізація праці (ліквідація монотонності, колірне забарвлення приміщень і устаткування, використання спеціально підібраної музики); психологічне спонування (заохочення творчості, ініціативи і самостійності); задоволення професійних інтересів, підвищення творчого змісту праці; розробка мети за психологічними характеристиками і розвиток необхідних психологічних рис; комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників; встановлення нормальних взаємовідносин між керівниками і підлеглими.

Методи менеджменту формуються в такій послідовності: оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу; вибір складу методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параме-

трів; забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів, що в кінцевому результаті формує техніку і технологію управлінської роботи.

## ***10.2 Економічні методи управління***

Економічні методи управління - це сукупність засобів та інструментів, які цілеспрямовано впливають на створення умов для функціонування й розвитку підприємництва. Важелі економічного механізму відповідають соціально-економічній природі підприємства і є одним із факторів розвитку виробництва та обміну на ринковій основі. В зв'язку з цим особливого значення набуває вивчення того нового, що внесено практикою у зміст комерційного розрахунку як важливого методу господарювання. За визначенням Чумаченка Н.Г., він синтезує у собі як функції управління, так і економічні важелі та інструменти, які спрямовані на порівняння витрат і результатів та забезпечення прибутковості виробництва.

Планування є одним з основних важелів в економічних методах управління. Зміст його, як функції управління, полягає в обґрунтованому визначенні основних напрямів і пропорцій розвитку виробництва з обліком матеріальних джерел його забезпечення та попиту ринку. Суть планування виявляється в конкретизації цілей розвитку всього підприємства і кожного підрозділу окремо на встановлений період у визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, строків і послідовності реалізації, у вияві матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Центральне місце серед різноманітних важелів економічного механізму управління належить цінам і ціноутворенню, в яких відбиваються всі сторони економічної діяльності підприємств. В сучасних умовах монополістичного ринку суттєво змінилися роль і значення цін, умови їх формування і тенденції розвитку. Суттєвою стороною цих змін є обмеження сфери дії закону вартості в результаті послаблення ролі ціни як безпосереднього регулятора виробництва. Підвищилося значення інших факторів, які визначають рівень цін на кінцеву продукцію. До їх кількості належать насамперед управлінські рішення, які приймаються під час реалізації функції маркетингу і планування, згідно з найбільш повним обліком потреб ринку. Це безпосередньо пов'язано з орієнтацією виробничої діяльності підприємства на довгострокові плани й програми розвитку, що передбачають необхідність відносно стійких ринкових умов, зокрема стабільних цін.

Розробка та здійснення єдиної фінансової політики займає суттєве місце у загальному механізмі управління. Роль фінансової політики в управлінні підприємством визначається тим, що вона торкається всіх сторін його економічної діяльності - науково-технічної, виробничої, матеріально-технічного забезпечення, збуту і відбиває у концентрованому вигляді вплив багато-чисельних внутрішніх і зовнішніх факторів.

Методи фінансового управління різноманітні. Основними з них є: прогнозування, планування, оподаткування, страхування, самофінансування, кредитування, система розрахунків, система фінансової допомоги, система фінан-

сових санкцій, система амортизаційних відрахувань, система стимулювання, принципи ціноутворення, трастові операції, факторинг, оренда, лізинг. Складовим елементом наведених методів є спеціальні прийоми фінансового управління, кредити, позики, відсоткові ставки, дивіденди, котирування валютних курсів, акциз, дисконт та ін.

Обов'язковою умовою успішної господарської діяльності підприємств в умовах ринкової економіки є самофінансування. Цей принцип базується на повній окупності витрат з виробництва продукції і розширенні виробничо-технічної бази підприємства. Він означає, що кожне підприємство покриває свої поточні й капітальні витрати за рахунок власних джерел. За тимчасової недостатності в засобах потреба в них може забезпечуватися за рахунок короткострокових позичок банку та комерційного кредиту, якщо мова йде про поточні витрати і довгострокові банківські кредити, які використовуються на капітальні вкладення.

Ефективність управління залежить від організації аналітичної роботи на підприємстві, глибини аналізу його виробничо-фінансової діяльності. Завданням аналізу виробничо-фінансової діяльності підприємств (об'єднань) є оцінка роботи трудових колективів (виконання планових показників, дотримання договірних зобов'язань і встановлених нормативів, рівень використання виробничого потенціалу і соціального розвитку колективу).

Економічний аналіз відіграє важливу роль у мобілізації внутрішніх резервів для збільшення обсягу виробництва, поліпшенні якості продукції на основі переходу до інтенсивних форм організації виробництва, широкого впровадження досягнень науки і передового досвіду, а також в обґрунтуванні управлінських рішень, у контролі за здійсненням намічених заходів подальшого удосконалення госпрозрахункових важелів управління виробництвом і забезпечення підвищення його ефективності.

В аналітичній роботі застосовують спеціальні методи і прийоми організаційного діагнозу, аналізу інформаційних потоків, вивчення конкретних виробничих і психологічних ситуацій, кореляцію якісних ознак та ін.

В ринкових умовах особливе місце займають економічні методи управління. Використання й удосконалення таких економічних важелів, як комерційний розрахунок, планування, механізм ціноутворення, стійке фінансове становище і розумне оподаткування допоможуть створити надійний, міцний економічний механізм, який приведе в дію весь складний механізм економіки України.

### ***10.3 Організаційно-розпорядчі методи управління***

Крім економічних методів, у практиці управління використовуються й організаційно-розпорядчі (адміністративні). Вони ґрунтуються на владі та підлеглості. В сучасних умовах зростає роль моральної влади, яка базується на загальній інтелектуальній перевазі керівника над підлеглими.

Адміністративні методи становлять систему прямого адміністративного впливу на підлеглих. Цей вплив використовується для виконання нормативних

та індивідуальних актів управління. Нормативні акти управління (Статут підприємства, положення про структурні підрозділи, інструкції тощо) визначають мету, завдання, функції, права та відповідальність підприємства, його підрозділів і службових осіб апарату управління. Індивідуальні акти управління на підприємстві (накази, розпорядження, вказівки тощо) адресують певним об'єктам управління, визначають їм чергові завдання.

Організаційний вплив на об'єкт управління здійснюється у формі регламентування, нормування, інструктування та інформування. Він є засобом впливу через документи тривалої дії.

Організаційне регламентування ґрунтується на використанні норм українського права і правил, дотримання яких обов'язкове як для керівника, так і для всіх працюючих на підприємстві. На основі правових норм, що містяться в законах, декретах, положеннях, указах і постановах українського законодавства, в Статуті підприємства та інших документах. На підприємствах розробляють положення про відділи і служби, а також посадові інструкції для всіх службових осіб.

Вплив на систему, якою управляють за допомогою організаційного нормування, реалізується через встановлення нормативів, які уточнюють межі будь-якої діяльності, параметри технічних і економічних процесів. На підприємствах можуть використовуватися такі нормативи:

технічні - періодичність технічних обслуговувань і міжремонтних строків роботи обладнання, норми міжремонтних пробігів автотранспорту підприємства;

технологічні - витрати сировини, енергії тощо;

організаційно-економічні нормативи – правила внутрішнього розпорядку, положення про оплату праці, розміри амортизації, нормативи власних оборотних коштів, норми витрат засобів на технічне обслуговування, поточний ремонт обладнання та багато інших.

Організаційно-методичне інструктування – також ефективний засіб інформаційного впливу на трудовий колектив або на окремого працівника. На підприємствах за допомогою методичних вказівок, розробок, інструкцій розробляються правила, які регулюють організаційні та спеціальні сторони його діяльності, підрозділів і службових осіб. Визначається порядок виконання будь-яких робіт, використання технічних засобів.

До інформаційного впливу належить використання на підприємстві актів, протоколів, доповідних записок, службових листів, заяв.

На відміну від організаційного впливу методи розпорядчого впливу відображають динаміку процесу управління і спрямованості на регулювання виробництва та усунення збоїв і перешкод, що виникають у роботі, їх здійснюють шляхом прийняття адміністративно-управлінських актів керівником, проведення спеціальних організаційних заходів. Розпорядчий вплив на підприємстві реалізується у формі наказів, розпоряджень, вказівок (письмово чи усно). Накази можуть віддаватися керівником підприємства як у письмовій, так і в усній формі. При цьому використовуються кадрові, виробничі накази, накази по заробітній платі, з приводу переводу на іншу роботу, прийняття на роботу та

звільнення з роботи, накази про покарання та заохочення. Розпорядження віддаються як в усній, так і в письмовій формі начальниками підрозділів, служб, у деяких випадках - керівником. Вони мають на меті виконання наказів. Вказівки використовуються для виконання наказів і розпоряджень.

Дисциплінарні дії на підприємстві використовуються згідно з конкретними ситуаціями. Вони виливаються в зауваження, догани, звільнення тощо.

#### ***10.4 Соціальні методи управління***

Під соціальними методами управління розуміють систему заходів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат колективу і його окремих працівників. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у колективі, задоволення соціальних потреб працівників, розвитку особистості, соціального захисту та ін.

До методів соціального управління належать соціальне прогнозування та соціальне планування.

Соціальне прогнозування використовується для створення інформаційної бази розробки планів соціального розвитку та застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі. Параметри соціального прогнозу включають такі показники: вікові та статеві зміни в колективі; зміни загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня працівників; зміни в матеріальному забезпеченні та побутових умовах працівників; динаміку співвідношення фізичної та розумової праці й інше.

Соціальне нормування як метод управління полягає у наявності таких соціальних норм, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб і їхніх груп у колективі. Під нормою, звичайно, розуміють певний, визнаний обов'язковим, порядок, правило.

Соціальні норми відображають певного роду інтереси - суспільні, класові, колективні та групові. Головне і безпосереднє завдання цих норм - погодити всі види інтересів. Оскільки інтереси визначають спрямованість поведінки окремих людей і їхніх груп, то взаємне узгодження суспільних та особистих інтересів має вирішальне значення для функціонування механізму регулювання управлінських відносин.

Соціальне регулювання - це заходи щодо підтримання соціальної справедливості у колективі та удосконалення соціальних відносин між працівниками.

Засобами соціального регулювання є колективні договори, угоди, контракти, взаємні зобов'язання, правила внутрішнього розпорядку, статuti (в частині, що регулює поведінку службових осіб), правила етикету, ритуали. Сюди також відносять черговість задоволення соціальних потреб залежно від трудового стажу, виробничої активності працівників тощо.

Велике значення надається стимулюванню особистої ініціативи за допомогою моральних стимулів.

Стимулювання інтересу до праці здійснюється заохоченням удосконалень у роботі сумлінних працівників, створенням «ядра ветеранів», організацією відвідувань та іншими заходами для ознайомлення зі станом справ та ін. Велику

увагу слід приділяти стабілізації особового складу – виключенню причин плинності кадрів.

Соціальне планування як метод соціального управління реалізується складанням плану соціального розвитку організації (підприємства).

План соціального розвитку, як правило, складається з 4-х розділів:

- 1) удосконалення соціальної структури колективу;
- 2) удосконалення умов праці, охорона її та зміцнення здоров'я працівників;
- 3) підвищення життєвого рівня, поліпшення житлових та культурно-побутових умов працівників;
- 4) підвищення трудової та громадської активності працівників, розвиток самоуправління.

План соціального розвитку трудового колективу - органічна складова частина комплексного плану (програми) економічного та соціального розвитку підприємства (організації), в якій передбачається науково обґрунтована і матеріально забезпечена система заходів щодо вдосконалення структури колективу, формування і найбільш повного задоволення матеріальних і духовних потреб працівників.

Крім об'єктивних факторів (рівень розвитку виробничих сил, характер існуючих виробничих відносин, організація праці, рівень кваліфікації, матеріальне та моральне стимулювання тощо) на трудову активність людей впливають суб'єктивні фактори (соціальна та психологічна структура трудового колективу, взаємовідносини людей, ціннісні установки, орієнтація працівників, індивідуальне ставлення до роботи, розуміння змісту та значення своєї праці, а також особистий настрій, бажання). Все це підвищує значення соціально-психологічних методів управління. Активізація різних соціально-психологічних якостей трудового колективу сприяє ефективній реалізації потенціалу кожного з виконавців.

В ринкових умовах за інтелектуалізації всіх видів праці значною мірою зростає роль соціально-психологічних факторів управління. Раціональна технічна організація забезпечує високу продуктивність праці лише в тому випадку, якщо ефективно використовуються індивідуальні й психологічні особливості кожного робітника.

Під впливом соціально-психологічних факторів в управлінні формуються суспільна свідомість, психологічні зв'язки в колективі, відношення до праці. Психологічний стан працівника може сприяти підвищенню продуктивності й ефективності праці і, навпаки, знижує трудову активність людей (втома, роздратування, апатія тощо).

Соціально-психологічні фактори, звичайно, виступають у вигляді матеріальних умов праці (стан та забезпеченість технічними засобами, техніка безпеки, санітарно-гігієнічні умови праці, виробнича естетика) і організаційних моментів (організаційне нормування та регламентування, трудова дисципліна).

Поряд з об'єктивними на трудову активність людини у виробничому колективі значно впливають суб'єктивні фактори: психологічна структура колективу, розподіл ролей, соціальний статус робітників, характер неформальних

зв'язків, індивідуальне відношення до праці, настроїв.

Соціально-психологічні методи управління – це сукупність конкретних прийомів впливу на процеси формування та розвитку трудових колективів, соціальні процеси, що відбуваються всередині них, структуру зв'язків споживачів, інтереси, стимули, соціальні завдання. Соціально-психологічні методи управління являють собою єдність двох аспектів управлінського впливу на працівників - соціального і психологічного. Соціальний вплив виявляється через сукупність конкретних способів і прийомів, спрямованих на формування і розвиток виробничого колективу, трудову і творчу активність його працівників, формування духовних інтересів людей і їх світогляд.

Формою соціального і психологічного впливу є естетизація виробничого середовища, тобто реалізація принципів і методів прекрасного у виробництві.

Психологічні методи управління покликані забезпечити формування первинних трудових колективів відповідно до індивідуальних здібностей, нахилів, інтересів працівників і дотримання їх психологічної сумісності та шляхи регулювання відносин між людьми, впливаючи на індивідуальну психологію окремих робітників. Тому знання аспектів психології та правильне використання кадрів управління має важливе значення. Вони повинні розуміти особливості поведінки людини, враховувати його темперамент, тип вищої нервової діяльності.

## **ТЕМА 11 УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ**

### **11.1 Суть і види управлінських рішень**

### **11.2 Основні підходи до прийняття рішень**

### **11.3 Процес прийняття рішень**

### **11.4 Методи прийняття рішень**

### **11.5 Організація та контроль виконання рішень**

#### ***11.1 Суть і види управлінських рішень***

У зв'язку із зовнішніми та внутрішніми обставинами виникає потреба у прийнятті рішення. Рішення - це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, які спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети.

Управлінські рішення є соціальним актом, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, поставленої перед підприємством.

Процес розробки і прийняття рішень, як правило, включає ряд стадій:

розробку і постановку мети;

вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків рішень, які приймаються;

розгляд варіантів рішень, які приймаються;

вибір і кінцеве формулювання рішення;



прийняття рішення;  
доведення рішень до виконавців;  
контроль за виконанням рішень.

Тому під управлінським рішенням розуміють вибір альтернативи, акт, який спрямований на вирішення проблемної ситуації. У кінцевому підсумку управлінські рішення є результатом управлінської діяльності. У більш широкому розумінні управлінські рішення розглядають як основний вид управлінської праці, сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних управлінських дій, які забезпечують реальність управлінських завдань.

Управлінські рішення класифікують за такими ознаками.

За роллю в досягненні цілі організації, стратегічні й тактичні.

За часовим горизонтом: прогностні, планові, оперативні.

За результатами: вірогідні, детерміновані.

За мірою жорсткості: директивні, рекомендувальні, орієнтуючі.

За періодом дії: довгострокові, середньострокові, короткострокові.

За функціональним змістом: організуючі, координуючі, активізуючі, регулюючі, контролюючі.

За шириною охоплення: вибіркові, систематичні, суцільні.

За об'єктами: виробничі, фінансові, кадрові тощо.

За способом прийняття: одноосібні, сумісні, консультативні, парламентські.

За ступінню універсальності: загальні, спеціальні.

За визначеністю: запрограмовані, незапрограмовані.

За наслідками: ризикові, безризикові.

За характером: творчі, стандартні.

Мескон М., Альберт М. і Хедоурі Ф. виділяють організаційні, інтуїтивні та раціональні рішення.

Організаційні рішення - це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені посадою. Мета організаційного рішення - забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань.

Організаційні рішення ділять на дві групи: 1) запрограмовані; 2) незапрограмовані.

Запрограмовані рішення - це такі рішення, які однозначно диктуються обставинами, постійно повторюються. Вони пропонують набір стандартних дій: вимагають від керівника інструктажу, сигналу про початок дій, контролю, стимулювання.

Незапрограмовані рішення пов'язані з унікальними ситуаціями, пропонують нестандартні дії та вимагають від керівника дослідження проблем, розробки альтернатив, вибір варіантів, навчання підлеглих.

Інтуїтивні рішення ґрунтуються на припущенні, що вони засновані на «шостому почутті» і на тому, що вибір правильний. Вони приймаються за умови, що є досвід роботи і відсутність часу. Недоліком цих рішень є відсутність гарантії успіху.

Адаптаційні рішення базуються на аналогії з минулими успішними діями. Вони приймаються за умови, що є добрі загальні знання, досвід, здоровий

глузд. Недоліками такого рішення є те, що здоровий глузд зустрічається рідко, необхідний досвід може бути відсутній, обставини можуть не відповідати тим, які вже були.

Раціональні (аналітичні) рішення ґрунтуються на всесторонньому науковому аналізі, наявності можливостей дослідження проблеми. Недоліком таких рішень можуть бути великі затрати часу та засобів.

Відносно альтернативності рішень потрібно відмітити, що вони можуть бути безальтернативні, бінарні, багатоваріантні та інноваційні. Безальтернативні рішення це такі, які мають лише один варіант дій. Бінарні передбачають два протилежних варіанти дій. Багатоваріантні мають декілька різних варіантів дій, із яких необхідно вибрати оптимальний. Інноваційні штучно складаються із елементів, які підходять і раніше були відкинуті. Так формується принципово новий варіант.

Д.е.н., професор Завадський Й.С. управлінські рішення класифікує за такими ознаками: 1) за функціональними призначеннями - планові, організаційні, регулюючі, активізуючі, контрольні; 2) за характером дій - директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні, дозволяючі; 3) за часом дії - стратегічні, технічні й оперативні; 4) за напрямом впливу - внутрішні й зовнішні; 5) за способом прийняття - індивідуальні й колективні; 6) за характером і змістом - творчі, прийняті за аналогією, прийняті автоматично; 7) за ступенем повноти інформації - прийняті в умовах визначеності, невизначеності та ризику; 8) за ступенем ефективності - оптимальні, раціональні; 9) за методами підготовки - креативні, евристичні, репродуктивні.

Рішення можна класифікувати також за об'єктами і суб'єктами управління, соціальною значущістю цілей і завдань - залежно від стадії процесу управління, на якій їх приймають, ступеня деталізації вказівок, що в них містяться, обов'язковості виконання, наявності кількісних і якісних характеристик та ін.

Класифікацію рішень слід розглядати як складовий логіко-пізнавальний процес, який дає змогу упорядковувати їх і виявити загальні закономірності та характерні особливості, властиві окремим їх різновидам. Для кожного виду рішень розробляють систему інформації, що орієнтує керівників у підготовці рішень, вибір кращого варіанта і реалізації прийнятого рішення.

## ***11.2 Основні підходи до прийняття рішень***

Менеджер у своїй роботі повинен розрізняти рішення по видах, а організація в цілому повинна мати визначений підхід до прийняття рішень.

Централізований підхід закликає до того, щоб якомога більша кількість рішень приймалася головним управлінням. Наприклад, навіть за надмірно централізованої системи деякі рішення про операції в банку можуть прийматися на більш низькому управлінському рівні. Наприклад, менеджер середнього рівня може бути наділений відповідальністю із залучення консалтингових фірм для того, щоб визначити через поступове вивчення, як найкраще мінімізувати чергу споживачів, що формується з ряду ощадних відділів і позикових інститутів.

Децентралізований підхід заохочує менеджерів передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень. Цей підхід охороняє головних менеджерів від можливості потонути в дрібних деталях щоденних операцій. За децентралізованого підходу менеджер середнього рівня в банку, що був призначений спостерігати за рухом черговості, мав би значно більшу свободу дій під час вирішення виникаючих специфічних проблем. Одна з очевидних переваг децентралізованого підходу полягає в тому, що він дає більшу відповідальність і владу в прийнятті рішень людям з більш низьких рівнів управління. Груповий підхід на противагу індивідуальному У груповому підході до прийняття рішень менеджер і один або більше службовців працюють разом над однією проблемою. Індивідуальний підхід - це прийняття рішень тільки менеджером. Індивідуальний підхід має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення неможливо чисто фізично. З іншого боку, групове ухвалення рішення краще тоді, коли в менеджера є досить часу і засобів для прийняття рішення і його здійснення. Важлива перевага групового підходу полягає в тому, що він дає людині, що приймає рішення, шанс зібрати більше інформації з альтернативних варіантів рішення. Використання групового підходу базується на двох припущеннях:

- група приймає рішення легше, ніж одна особа;
- групове рішення легше здійснюється. Якщо групове рішення - це управлінське рішення, менеджер повинен вибрати в кожному конкретному випадку, чи залучати підлеглих до прийняття рішення, чи ні.

#### Система участі на противагу неучасті

За системи участі менеджер опитує людей, що будуть задіяні в прийнятті рішення. Менеджер, що міркує про зміну графіка, може запитати думку робітників, що працюють за цим графіком. Успіх системи участі залежить від природи проблеми. Дозвіл працівникам брати участь у прийнятті рішення, що прямо зачіпає їхні інтереси, часто збільшує шанс здійснення цього рішення. З іншого боку, якщо рішення не торкається таких сторін, що мали б відношення до працівників, то їхня участь в ухваленні подібного рішення була б марною витратою часу. Система участі зв'язана з груповим підходом тим, що припускає залучення більше ніж однієї людини в процес прийняття рішення. Але це не те ж саме. У груповому підході група приймає рішення, і при цьому всі люди знаходяться разом. У системі участі менеджер залишає за собою право сказати останнє слово. Менеджер запитує думку людей, але всім їм не обов'язково збиратися разом. Система участі може бути розглянута як процес консультацій; людина, що приймає рішення, збирає інформацію і пропозиції, але вона швидше за все не буде залучати кого б то не було в сам процес прийняття рішення.

Однією із самих слабких і простих форм системи участі є «ящик пропозицій», у який службовцям пропонують кидати письмові пропозиції (підписані і ні) з конкретної проблеми, що пізніше прочитає і розгляне менеджер. Ті, хто вніс підписані пропозиції, можуть бути запрошені для прямої участі у вирішенні проблеми. Наприклад, на більш високому рівні, коли менеджер вирішує, чи залучати консалтингову фірму, щоб провести технічне навчання службовців банку, він звертається до керуючого іншого банку, що вже приймав подібне рі-

шення, із проханням про інформацію чи пораду. Ці люди будуть частиною системи участі. Вони знають, що вони залучені в процес прийняття конкретного рішення, але вони не несуть відповідальності за прийняте рішення.

На одному з найвищих рівнів системи участі службовці створюють робочі групи, що в більшій мірі є самоврядуванням. Менеджери, що використовують систему, що не передбачає участь з боку, воліють збирати інформацію, оцінювати альтернативи і приймати рішення, не залучаючи до цього сторонніх.

Демократичний підхід на противагу дорадчому

За демократичного підходу рішення приймаються на користь більшості. Цей підхід рідко використовується в організаціях, тому що він веде до того, що голосуючі з кожного питання поділяються на «переможців» і «переможених». Крім того, демократичний підхід має схильність до конфліктів з ієрархічною побудовою більшості організацій.

Альтернативою йому є дорадчий підхід, що залучає багато людей у прийняття рішень і шукає компроміс між усіма думками. Дорадчий підхід, звичайно, використовується як форма групового підходу. Центром уваги є з'ясування точок зору якомога більшого числа людей, що мають відношення до цього рішення, а потім з них формується загальна думка. Голосування тут часто застосовується як метод знайти консенсус. Деякі спостерігачі помітили два негативних явища, що можуть виникнути в груповому процесі, перевага груп з однієї чи двох особистостей і «групове мислення».

Групове мислення - це процес, за якого у відповідь на соціальний тиск індивідууми погоджуються з загальним рішенням, навіть якщо не підтримують його, щоб уникнути конфліктів, а свою думку намагаються не висловлювати. У цих випадках рішення приймається порівняно невеликою групою, що бере участь, але носить статус установленого консенсусу. Прийняття рішень групою більш відкрито для зіткнення особистих думок, ніж за всіх інших підходів. Крім того, щоб проконтролювати переваги і недоліки групових рішень, менеджери повинні усвідомлювати, що іноді вони можуть бути збентежені результатами прояву особистої ініціативи.

### ***11.3 Процес прийняття рішень***

Класичний підхід до прийняття управлінського рішення полягає в дотриманні певної процедури і виконанні обов'язкових дій.

1. Основою всякого рішення є проблемна ситуація, яка вимагає розв'язання. Завдання менеджера на цьому етапі полягає в аналізі проблемної ситуації, тобто у визначенні симптомів «хвороби», вивченні стану справ і мети, попереднього формулювання критеріїв рішення.

2. Виявлення обмежень і визначення альтернатив. Причиною проблеми можуть бути сили, які знаходяться поза організацією (зовнішнє середовище) та які менеджер не в змозі змінити.

3. Прийняття рішення. На цій стадії розробляються альтернативні рішення, дається їх оцінка і відбирається альтернатива з найбільш сприятливими загальними наслідками.

4. Реалізація рішення. Процес не закінчується вибором альтернатив, на стадії реалізації вживаються заходи щодо конкретизації рішення і доведення його до виконавців, тобто цінність рішення полягає в тому, що воно реалізоване.

5. Контроль за виконанням рішення. В процесі контролю виявляються відхилення і вносяться поправки, які допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється так званий зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами.

Незалежно від підходу, який обрала особа, що приймає рішення, існують визначені кроки, що вона проходить у процесі прийняття рішень. Процес може бути розбитий на шість кроків:

- 1) визначення проблеми;
- 2) установка цілей;
- 3) розробка альтернативних рішень;
- 4) вибір альтернативи;
- 5) реалізація рішення;
- 6) оцінка результатів.

Після того, як рішення реалізоване, менеджери повинні оцінити ефективність. Чи досягло рішення мети? Чи вносить свою частку в збільшення обсягу товарів? Чи було воно ефективне за витратами? Чи відкрило обрії росту для фірми? Чи згодні підлеглі, що це продуктивне рішення? Які труднощі зустрілися при здійсненні рішення?

Якщо рішення оцінене як неефективне, менеджер може зіштовхнутися з вибором іншої альтернативи чи створити новий список альтернатив.

Якщо рішення оцінене як ефективне, менеджер повинен переглянути елементи, що зробили його таким. Досвід прийняття і здійснення кожного рішення стає безцінною частиною управлінського досвіду. Він буде використаний повторно для прийняття рішень у майбутньому.

### ***11.4 Методи прийняття рішень***

В останні роки теоретики і практики менеджменту здійснили ряд досліджень, які спрямовані на зниження суб'єктивності процесу прийняття рішення і збільшення його науковості. Кроки в прийнятті рішень допомагають менеджеру бути більш систематичним, інструменти цього процесу допомагають йому бути більш раціональним. Розробляються такі інструменти, що використовують моделі рішень і різні математичні методи.

Всі методи прийняття рішень базуються на моделях. Моделі - це наукові інструменти. Модель - це зображення визначеного реального предмета чи ситуації.

Моделі можуть служити самим різним цілям управління. Вони можуть допомогти менеджеру уявити собі загальні перспективи конкретної ситуації. Моделі також можуть допомогти менеджеру передбачити визначені зміни у своїй організації. Якщо менеджер може створити модель, що близько відображає дію деяких елементів його організації, то, аналізуючи й експериментуючи з

цією моделлю, він може виявити найкращий курс дій.

#### Дерево рішень

Дерево рішень - це модель, подана в графічній формі. На графік наносяться всі кроки, які необхідно розглянути, оцінюючи різні альтернативи. Дерево рішень підкреслює два основних моменти: використання інформації, придбаної в процесі підготовки до ухвалення рішення і усвідомлення послідовного характеру процесу ухвалення рішення. Таким чином, дерево рішень - це графічна схема того, до якого вибору в майбутньому приведе нас прийняте сьогодні рішення.

Дерево рішень дає можливість менеджеру уявити, наскільки піддається кількісній оцінці те чи інше явище в умовах суб'єктивного прийняття непрограмованих рішень.

#### Принцип беззбитковості

Цей метод є іншим прикладом моделі, що допомагає менеджерам визначити, який обсяг випуску продукції принесе прибуток, а який - збитки. Принцип беззбитковості полягає у визначенні такого обсягу випуску, за якого загальні витрати дорівнюють загальним доходам.

Щоб використовувати цей метод, потрібні дані трьох видів, постійні витрати операцій, змінні витрати виробництва і ціна одиниці продукції.

Основний недолік такого методу полягає в тому, що його використання залежить від обмеженої можливості менеджера дати кількісну оцінку змінним у моделі.

Так як можливість оперувати точними цифрами часто обмежена, менеджерам необхідно мати метод, що дозволяв би використовувати інформацію, що є в наявності, нехай і не повну. Існує безліч проблем, у яких ми не можемо точно визначити кількісне значення змінних. Прикладами таких рішень є перспективне прогнозування і тенденції споживчого попиту.

#### ТИПИ УМОВ ПРИ ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ

Існує три основних умови, в яких приймаються рішення: стан впевненості - одна крайність, стан повної непевності - це інша крайність; умова ризику, що займає положення між ними.

Стан впевненості існує, коли менеджер знає точно, який буде результат, якщо буде прийняте і реалізоване те чи інше рішення. Впевненість значно впливає на процес оцінки альтернатив. Коли результат кожної альтернативи може бути вірогідно і надійно передбачений, менеджер, як правило, вибере альтернативу з результатом. Однак, більшість організаційних рішень не приймається в стані впевненості.

Стан непевності превалює, коли менеджери не мають інформації, що могла б допомогти їм пророчити результат реалізації рішення. У подібних умовах рішення може з таким же успіхом прийматися за допомогою підкидання монетки! Іноді деякі організаційні рішення приймаються саме в такий спосіб.

Стан ризику існує, коли менеджери мають досить інформації для оцінки можливих наслідків реалізації рішень. Елемент же ризику існує в будь-якій ситуації. Менеджер, що наймає додатково трьох контролерів, намагаючись знайти якомога раніше непомічені дефекти в товарах, що сходять зі складального кон-

весра, не може бути впевнений, що нові контролери зможуть усунути всі браковані товари. І існує визначений ризик, що витрати на утримання контролерів не будуть компенсовані економією, що створює їхня робота.

Прийняття рішень в умовах ризику

Компанія не може передбачити, що приймуть її конкуренти чи які економічні умови будуть у майбутньому. Замість цього вона керується припущеннями про те, які умови, відомі як «стан економіки», будуть у майбутньому. Стан економіки - це умови, в яких приймаються рішення, у подібних випадках менеджер приймає рішення в умовах ризику.

Всі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати в групи.

1. Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень. Управлінська практика свідчить про те, що при прийнятті й реалізації рішень певна частина керівників використовує неформальні методи, які ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, котрі приймають управлінські рішення. Неформальні методи базуються на інтуїції менеджера. Їх перевага полягає в тому, що приймаються вони оперативно, недолік – неформальні методи не гарантують уникнення помилкових рішень, оскільки інтуїція може підвести менеджера.

2. Колективний метод обговорення і прийняття рішень.

Основним моментом у процесі колективної роботи над прийняттям і реалізацією управлінських рішень є визначення кола осіб, учасників даної процедури - колективного прийняття рішень.

Колективні форми групової роботи можуть бути різними: засідання, збори, робота в комісії тощо. Найбільш поширений метод колективної підготовки управлінських рішень - «мозковий штурм», або «мозкова атака».

Якщо необхідно вирішити складну проблему, то збирається група людей, які пропонують свої рішення цієї проблеми. Основна умова «мозкової атаки» - це створення обставин, сприятливих для вільного генерування ідей. Щоб цього домогтися, забороняють відкидати або критикувати ідею, якою б фантастичною вона не була. Всі ідеї записуються, а потім аналізуються спеціалістами.

3. Метод Дельфі- це багатотурова процедура анкетування. Після кожного туру дані анкетування опрацьовуються і повідомляються результати й оцінки.

Перший тур анкетування проводиться без аргументації, у другому – відповідь, яка відрізняється від інших, слід аргументувати, або ж змінити оцінку може експерт. Після стабілізації оцінок опитування призупиняється і приймається пропозиція експерта або скореговане рішення.

4. Кількісні методи прийняття рішень. В їх основі лежить науково-практичний підхід, який пропонує вибір оптимальних рішень шляхом обробки (за допомогою комп'ютерної техніки) великої кількості інформації.

5. Індивідуальні стилі прийняття рішень. У науці виділяють наступні різновиди особистих профілів рішень:

а) рішення врівноваженого типу – властиві людям, які приступають до проблеми з уже сформульованою вихідною моделлю, яка виникає в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання;

б) імпульсивні рішення – характерні для людей, у яких процес побудови гіпотез різко переважає над діями за їх перевіркою і уточненням;

в) інертні рішення є результатом дуже невпевненого і обережного пошуку;

г) ризиковані рішення нагадують імпульсивні, але відрізняються від них деякими особливостями індивідуальної тактики;

д) рішення обережного типу – характеризується особливою старанністю оцінки гіпотез і критичністю.

6. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення належить до простих, але наочних методів вибору кращого варіанта рішення. Суть цього методу полягає в тому, що в матрицю заносять усі можливі майбутні наслідки реалізації рішення. Ефективність розраховується множенням ймовірності настання події на її значення у складі всіх можливих подій, які відбудуться внаслідок реалізації рішення.

7. Методи теорії ігор. Теорія ігор розглядає задачі, типові для військової справи, конкурентної боротьби тощо. Суть ігрового прийняття рішення полягає в тому, щоб врахувати можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації (конфлікті). Під конфліктом розуміють будь-яке неспівпадання інтересів сторін. На вибір рішення впливають: можливий варіант дій суперника, кількісний результат, до якого приведе певна сукупність ходів.

9. Аналітично-систематичний метод. Цей метод включає три складові частини: аналіз ситуації; аналіз проблеми; аналіз рішення.

Аналіз ситуації передбачає з'ясування ситуації, яка спонукає до дій або прийняття рішення.

Аналіз проблеми. Проблема виникає тоді, коли дійсність не збігається з тим, що могло б бути. Відхилення дійсності від бажаного стану можуть бути як позитивними, так і негативними.

Аналіз рішення. При застосуванні цього методу заключним етапом прийняття рішення є його системний аналіз.

### ***11.5 Організація та контроль виконання рішень***

Організація виконання рішень - це специфічна діяльність керівника, яка завершує управлінський цикл. У процесі організації виконання рішення він зіштовхується з реальною ситуацією, яка найчастіше відрізняється від ідеальної.

Слід враховувати, що керівник організовує не свою власну діяльність, а працю інших людей, тому організацію виконання рішень також слід організовувати. Завдання полягає в оптимальній побудові структури комунікації управлінських працівників і виконавців. У зв'язку з цим можна виділити комунікації, які найчастіше зустрічаються в організації: ланцюжкову, багато-зв'язкову, зіркову, ієрархічну.

За ланцюжкової структури комунікації рішення, яке передається з одного кінця в інший, стає відомим усім виконавцям і всіма обговорюється. Всі зв'язки в такій комунікації однакові, а командний стиль керівника відсутній. Така структура взаємовідносин розпадається, якщо порушується зв'язок між двома учасниками комунікації.

За багатозв'язкової структури комунікації всі її учасники пов'язані між



собою. Вона відзначається достатньою стійкістю і швидкістю передачі інформації. Відношення командування яскраво виражені. В практиці управління вона найчастіше зустрічається на рівні первинного колективу.

За зіркової структури комунікації яскраво виявляється «комутатор-керівник», через якого передаються всі завдання. Всі зв'язки зосереджуються на керівникові. Стійкість і швидкість передачі інформації невисокі.

Для ієрархічної структури комунікації характерні яскраво виражені командні відносини. Проміжні ланки одночасно є підлеглими і командними.

Організаційно-управлінські рішення оформлюють у вигляді наказу або розпорядження, після чого вони набувають сили. Однак велика кількість рішень мігрує в організації у вигляді усних розпоряджень, завдань, побажань та інших керуючих директив. Головне завдання менеджера полягає в тому, щоб організувати виконання такого рішення, забезпечити координацію і контроль виконання.

Контроль виконання рішень є завершальною стадією управлінського циклу. Він набуває форми зворотного зв'язку, за допомогою якого можна одержати інформацію про виконання рішення, досягти мети, що її намітила організація. Головне призначення контролю полягає у своєчасному виявленні можливих відхилень від заданої програми реалізації рішення, а також у своєчасному прийнятті заходів щодо їх ліквідації. За допомогою контролю не тільки виявляються відхилення від завдань, сформульованих у рішеннях, але й визначаються причини цих відхилень.

На ефективність реалізації рішення впливає надійність організації, її стабільність у відношенні до різноманітних перешкод, які можуть створити відхилення від наміченого шляху.

До матеріальних факторів відносять наявність необхідних для цього ресурсів - природних, технологічних, інформаційних тощо та можливість вільного маневрування ними.

Особисті фактори - це необхідний рівень кваліфікації знань і досвіду співробітників, які займаються вирішенням проблем, ступінь розуміння рішень, очікувана винагорода у випадку успіху, або, навпаки, побоювання можливого покарання за невдачу, загальний морально-психологічний клімат в організації.

## **ТЕМА 12 ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

### **12.1 Інформація, її види і роль у менеджменті**

### **12.2 Класифікація інформації**

### **12.3 Поняття і роль комунікації**

### **12.4 Види і форми комунікацій**

### **12.5 Перешкоди в комунікаціях**

### **12.6 Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу**

#### ***12.1 Інформація, її види і роль у менеджменті***

У загальному розумінні інформація - це документовані або публічно ого-

лошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі. При цьому інформація відображає стан та його зміни в певній системі.

Стрижнем науково обґрунтованого управління є своєчасна і повна інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи його реалізації, про цілі управління і можливі наслідки.

Інформація - це сукупність різних повідомлень про зміни, які проходять у системі й навколишньому її середовищі. Управління як інформаційний процес складається з обміну інформацією між органом управління, керованим об'єктом і зовнішнім середовищем.

Інформація виступає як основа процесу управління. За допомогою інформації реалізується зв'язок між суб'єктом і об'єктом або між керуючою і керованою частинами системи управління.

Управління має справу з величезними масштабами інформації, розмір якої безперервно збільшується в міру росту обсягів виробництва продукції. В цілому обсяг інформації зростає майже пропорційно квадрату росту обсягу виробництва.

Організаційно-практична діяльність керівника і управління також багато в чому носить інформаційний характер, бо враховує одержання інформації для прийняття рішень і передачу інформації про прийняті рішення.

Роль інформації неоднакова для різних етапів або стадій процесу управління. На одних стадіях управління важливий обсяг інформації, її види, можливості одержання нової, додаткової інформації, на других - її рух, на третіх - можливості її обробки.

Так, при визначенні мети управління важливий обсяг інформації, її новизна, цінність, повнота тощо. Чим більше відомостей про сучасні наукові дослідження використано під час розробки мети управління, тим об'єктивніше формулюється ціль, тим значніша вона для процесу управління.

В оцінці ситуації найбільше значення мають види інформації, що визначають можливість комплексного і системного підходу до цієї оцінки, а в подальшому - до розробки управлінських рішень. На стадії розробки управлінських рішень і аналітичної діяльності велику роль відіграють можливості обробки відібраної для одержаного рішення інформації, що залежать від форми її подачі.

Явища реального світу і процеси, що відбуваються у суспільному виробництві, об'єктивно відображуються за допомогою інформації, потоки якої реально існують поряд з потоками робочої сили, матеріалів і знарядь праці. Подібно до речовини й енергії, інформацію можна зробити, обробляти, зберігати, передавати, використовувати.

Інформація означає тлумачення, повідомлення, роз'яснення, викладання. В теорії управління до неї відносять такі сигнали (відомості, повідомлення), які несуть знання, зменшують невизначеність.

Якщо повідомлення або його частина для даного одержувача не є інформацією, то воно називається пізнавальним шумом, або якщо в таких відомостях немає потреби – кібернетичним шумом. В економічній літературі використовують також поняття «мета-інформація», під якою розуміють інформацію, по-

хідну від тієї, яку одержують безпосередньо.

Інформацію у сфері менеджменту часто образно порівнюють з нервовою системою, що забезпечує функціонування живого організму. Завдяки обміну інформацією між цими системами, якою управляють, інформацію про стан заданих параметрів виробляє команда управління і знову передає їх до системи, якою управляють, для виконання (прямий зв'язок). Надходження інформації про результати управління прийнято називати зворотним зв'язком.

## ***12.2 Класифікація інформації***

Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують за різними ознаками:

- 1) за формою відображення – візуальна (графіки, таблиці, табло та ін.), аудіо інформація (сприймається на слух завдяки звукозапису), аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення і звуку);
- 2) за формою подання – цифрова, буквена і кодована;
- 3) за порядком виникнення – первинна і похідна;
- 4) за характером носіїв інформації – документована і не документована;
- 5) за призначенням – директивна (розпорядча), звітна і довідково-нормативна;
- 6) за напрямом руху – вхідна і вихідна;
- 7) за стабільністю – умовно-перемінна, умовно-постійна;
- 8) за способом відображення – текстова (алфавітна, алфавітно-цифрова) і графічна (креслення, діаграми, схеми, графіки);
- 9) за способом обробки – що піддається і що не піддається механізованій обробці.

Залежно від функції, яку виконує інформація в управлінському циклі, вона буває розпорядчою, зворотного зв'язку, запам'ятовуючою та ін.

У процесі управлінської діяльності використовують науково-технічну, адміністративно-правову, метеорологічну, агробіологічну та інші види інформації. Наукову інформацію, у свою чергу, поділяють на економічну, соціально-політичну, ідеологічну та ін. Найбільшу питому вагу у загальній кількості інформації мають економічні дані.

Економічна інформація – це сукупність цифр, фактів, відомостей та інших даних, які переважно кількісно відображають суспільно-економічні явища і процеси. Вона містить дані соціально-економічного планування і прогнозування, фінансових планів, первинного, оперативного й бухгалтерського обліку, статистичної звітності, економічного аналізу тощо.

Інформацію, яку використовують у народному господарстві, поділяють на відомчу (інформація підприємств, об'єднань, організацій, міністерств і відомств) і народногосподарську (інформація районних, обласних і центральних загальнодержавних органів управління).

Економічну інформацію класифікують за фазами, стадіями і циклами відтворення, сферами економіки, ресурсами, що використовуються, факторами виробництва та ін.

За призначенням інформацію поділяють на планову, обліково-бухгалтерську, звітну, статистичну, виробничо-оперативну, розпорядчу, довідкову, нормативну; за способом передачі - на ту, що передається усно, поштою, телефоном, телетайпом, факсом; за періодичністю - на систематизовану (змінну, добову, декадну, квартальну та ін.) і ймовірну, обумовлену зовнішніми і внутрішніми виробничими подіями (вихід з ладу техніки, затримка з поставкою пального, насіння та ін.); за характером носіїв – на документизовану і недокументизовану щодо процесу обробки - на оброблювану, необроблювану й аналітичну.

Крім того, інформація може поділитися на достовірну і недостовірну, достатню, недостатню і надлишкову, активну і пасивну, цифрову, алфавітно-цифрову й алфавітну.

За місцем виникнення розрізняють зовнішню інформацію, що надходить від вищих органів, а також підприємств, організацій і установ, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки, і внутрішню - виникає на підприємстві (в об'єднанні). Так, на основі планового завдання приймаються управлінські рішення, які потім відображають у матеріально-технічній підготовці виробництва, техніко-економічному й оперативному плануванні, оперативному управлінні технологічними та економічними процесами, обліку і контролі за фінансовою діяльністю підприємства, звіті, аналізі результатів виробничо-господарської діяльності тощо.

Інформація, яка використовується в господарському управлінні, існує у вигляді масивів, потоків, а також у розсіяному, незібраному вигляді.

Масиви – це інформаційні фонди, матеріали статистичних управлінь, архівів, бібліотек тощо.

Сукупність повідомлень (з однаковими або близькими властивостями), що розподілені у даній системі з метою здійснення управління, утворюють інформаційні потоки на підприємстві.

Потоки інформації різноманітні: потоки вихідної інформації – основа для розробки рішень; потоки низхідної інформації – це постанови, рішення, вказівки вищих організацій; потоки регулюючої інформації - зазначені вище документи і деякі спеціальні нормативні положення.

Залежно від того, яку функцію обслуговує економічна інформація, її поділяють на облікову і звітну, що відображає події, які відбулися; планову, що відображає події, які намічаються; нормативну й аналітико-прогнозовану, що відображає події або явища сучасного і майбутнього; регулюючу, що відображає процес досягнення пропорційності у виробничому й управлінському процесах.

У свою чергу, облікову інформацію поділяють на бухгалтерську, статистичну й оперативно-технічну. Характерною особливістю бухгалтерської інформації є її висока точність. Вона відображає детерміновані події, про які точно відомо, що вони відбулися. Водночас бухгалтерська інформація відображає події, що відбулися із запізненням. Тому якість її визначається тим, наскільки вдається зменшити розрив між строками подій і відображенням їх у бухгалтерських документах. Оперативно-технічна інформація становить систему показ-

ників, що відображають діяльність об'єкта на певну (дату). На відміну від бухгалтерської, ця інформація не обов'язково має документований вигляд. Вона може бути одержана із телефонних повідомлень або усних доповідей спеціалістів і керівників середньої ланки.

У підприємницькій діяльності використовують планову інформацію у вигляді нормативів матеріальних витрат і затрат праці. Від якості нормативної інформації залежать ефективність управління, дієвість рішень, що приймаються, успішність здійснення контрольних та інших функцій.

Різні види економічної інформації виконують неоднакову роль у системі управління. Так, планова і нормативна інформації прямо пов'язані з виробництвом, а бухгалтерська, статистична і оперативно-технічна інформація є засобом зворотного зв'язку.

### ***12.3 Поняття і роль комунікації***

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної і технічної сили в суспільстві, за допомогою якої організація включається у зовнішнє середовище, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Вона має досить широке тлумачення. Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.

Комунікабельність (комунікативність) – це схильність, здатність до комунікацій; встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Комунікації – це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень, і доводить їх до працівників організації.

Комунікаційна мережа - це сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів.

Обмін інформацією пронизує всі управлінські функції, тому комунікації розглядаються як сполучний процес у менеджменті. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівні команди, міжособистісні стосунки можуть деформуватися. Західні спеціалісти стверджують, що керівники від 50 до 90% свого робочого часу витрачають на комунікації. Це стає зрозумілим, коли врахувати, що керівники обмінюються інформацією для реалізації своєї ролі в міжособистісних стосунках, у процесі прийняття управлінських рішень, а також для виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю.

Для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити належні комунікації. Однак управлінська практика дає можливість констатувати, що створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, - це одна із найскладніших проблем в організаціях. Тому цілком зрозуміло, що ефективно працюючий керівник – це керівник ефективний у комунікаціях.

Комунікації – складний процес, який включає ряд взаємозв’язаних кроків, кожен з яких відіграє суттєву роль у забезпеченні розуміння і сприйняття інформації іншою особою. Найчастіше причиною низької ефективності комунікації є ігнорування факту, що комунікація – це обмін, в якому кожному належить активна роль. У процесі комунікації відправник складає повідомлення і передає його адресату (отримувачу).

### ***12.4 Види і форми комунікацій***

Різноманітні види і способи комунікації можна розбити на три групи: усну, письмову і візуальну.

За цільовою спрямованістю комунікації бувають інструктуючі, мотивуючі та інформуючі, які постачають інформацію для прийняття управлінських рішень організації і контроль за їх виконанням. Для досягнення цілей організації та ефективного обміну інформацією використовуються висхідні, низхідні та горизонтальні комунікації. Висхідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є оповіщення вищого ешелону влади (вищого керівництва) про те, що робиться на більш низьких рівнях ієрархічної системи.

Перед низхідними комунікаціями ставиться задача довести до відома і свідомості вищих рівнів, стратегічні напрямки майбутньої діяльності.

Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем здійснюються у низхідному і висхідному напрямках. Тут використовуються різноманітні засоби. Із наявними і потенційними споживачами організації спілкуються за допомогою реклами та інших програм просування товарів на ринок.

Велику питому вагу займає особиста комунікація, або безпосередні контакти між працівниками, під якою розуміються всі види обміну інформацією, що має місце між людьми. Вона набуває таких форм: комунікація між двома людьми, комунікація між індивідом і групою, комунікація всередині групи.

Характер комунікаційної системи будь-якої організації у великій мірі залежить від типу структурних систем, що використовуються для побудови управлінської системи.

За лінійної схеми, кожна позиція (окрім крайніх) пов’язана із двома сусідніми, інформація, що передається з одного кінця на інший, стає відомою всім. Тут немає відносин підлеглості, але будь-який розрив зв’язку не компенсується, і така організація стає малокерованою, оскільки контакт між окремими частинами системи втрачається.

Кільцева схема являє собою замкнуту структуру із однаковими зв’язками. За цієї схеми підвищується швидкість передачі інформації і стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрямки інформаційного обміну.

Сотова схема являє собою більш складну структуру із розвинутими багатьма шляхами проходження інформації. Багатозв’язна схема реалізує принцип: кожен і зв’язаний із кожним. Тут зв’язки рівноцінні, і жоден з них не має переваг перед іншим. Висока швидкість проходження інформації досягається пря-

ними зв'язками, коли не має потреби використовувати обхідні шляхи. Близькими до багатозв'язної схеми є схема типу «колесо» і зіркова схема. Перша з них не передбачає встановлення зв'язку із двома сусідами і з центром.

За зіркової схеми кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції.

Найбільш поширеною в менеджменті є ієрархічна схема, яка уособлює командні функції одних позицій у відношенні до інших. Позиції, розташовані у верхній частині схеми, є чисто підлеглими. Позиції, розташовані над ними, є одночасно підлеглими і командними. І нарешті, позиції, розташовані у верхній частині схеми, виконують лише командні функції. Ієрархічна схема передбачає більш високу централізацію у порівнянні з кільцевою. Але найбільш високий рівень централізації командних функцій має місце за зіркової схеми, де поведінка кожного елемента у повній мірі залежить від центральної позиції.

Крім офіційних (формальних) комунікацій, у менеджменті важливу роль відіграють неформальні (неофіційні) комунікації. У підприємницькій діяльності неформальні комунікації неминучі та мають різноманітний характер. На практиці офіційні структури та офіційні комунікації - це лише частина айсберга, що видніється над водою. Чимало питань розглядаються і вирішуються неформально групами, що не наділені офіційними повноваженнями і які створені на базі дружніх відносин, старих шкільних зв'язків, приналежності до однієї партії, національного походження, релігії та інших загальних інтересів.

До вертикальних комунікацій належать комунікації зверху вниз і знизу вгору.

Комунікації зверху вниз допомагають пов'язувати різні рівні організації, координувати їх діяльність.

Горизонтальні комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності.

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції.

Американські автори Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. виділяють два великих класи комунікацій з подальшою їх деталізацією:

- комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем;
- комунікації між: рівнями і підрозділами організації.

### ***12.5 Перешкоди в комунікаціях***

До комунікаційних перешкод належать:

1. Конкуренція між повідомленнями. У ситуаціях, коли на отримувача одночасно діє кілька джерел інформації, адресат надає перевагу тому повідомленню, яке в даний момент є для нього найбільш важливим. Тому відправник інформації повинен пам'ятати про необхідність забезпечення уваги адресата та

використовувати найефективніші канали і засоби комунікацій.

2. Сприйняття повідомлення адресатом. Сприйняття в теорії комунікації розглядається як погляд індивідуума на реальність. Управлінська практика свідчить, що проблеми комунікації найчастіше пов'язані із сприйняттям. Немає двох однакових людей, які б сприймали речі ідентично. Те, що надсилається відправником, і те, як інформація інтерпретується адресатом, не збігається за окремими позиціями і не повинно збігатися. Відправник повинен досягти розуміння адресатом суті повідомлення; з точки зору відправника розуміння повідомлення адресатом повинно бути достатнім. Для деяких менеджерів це значить, що підлеглі повинні «приблизно орієнтуватися», інші вважають, що вони повинні «діяти так, як би діяв я в даній ситуації».

3. Мова, логіка, абстракція. Мова є основою для більшості комунікацій. Практика управління підтверджує, що менеджер повинен пристосовувати свої повідомлення до рівня аудиторії, вміло добирати словник, конструкцію своїх повідомлень і пропозицій.

У ситуаціях, де окремі аспекти повідомлення залишаються нерозкритими, виникає проблема абстрагування, яка часто є основою комунікаційних бар'єрів. Формування максимально деталізованих повідомлень, повністю зрозумілих усім без винятку підлеглим, є складним і практично нереальним завданням. Однак за належного формулювання повідомлень підлеглі можуть їх інтерпретувати адекватно до намірів менеджера. Однак таке, на перший погляд зрозуміле припущення, не завжди виконується, що підтверджує висновок про різні висновки, зроблені на основі однієї і тієї ж інформації.

Висновок - це припущення, зроблене слухачем або читачем. Воно може бути точним або ж навпаки, однак виникає кожного разу, коли повідомлення вимагає інтерпретації фактів: той, хто говорить, припускає, а слухач (адресат) робить свій висновок. Формування висновків з отриманих повідомлень часто є перешкодою для ефективних комунікацій через неправильну інтерпретацію навіть таких повідомлень, які не мають за мету заплутати отримувача інформації.

4. Статус особи, яка надсилає повідомлення. Статус - це сукупність ознак, які ранжують і співвідносять членів організації. Управлінська практика підтверджує, що статус особи - відправника інформації впливає на сприйняття повідомлення адресатом. Багаторічний досвід діяльності менеджерів різних рівнів свідчить, що особа, яка має вищий статус порівняно з адресатом, оцінюється останнім як така, що заслуговує довіри. З іншого боку, повідомлення осіб з нижчим статусом вважається менш достовірним.

5. Опір змінам. Практикою доведено, що люди, як правило, чинять опір змінам. Персонал організації може різними шляхами протидіяти змінам, боячись реорганізації, звільнення (ухилення та відмова від виконання вказівок, свідоме перекручення повідомлення тощо). Менеджери повинні знати, що опір змінам неминучий, і завданням кожного керівника є його подолання шляхом пояснення працівникам організації доцільності запланованих змін. Розриви комунікацій посилюються при просуванні інформації (повідомлення) зверху вниз по ієрархії: проблеми комунікацій існують між керівництвом фірми та керівниками середньої ланки, але ще більш серйозні проблеми виникають між керівни-



цтвом середньої ланки та робітниками. Тому одна з найбільш поширених рекомендацій менеджерам передбачає завчасність підготовки змін в організації. Чим більша, масштабніша зміна передбачається в організації, тим завчаснішими повинні бути підготовчі дії керівника.

#### Мовний бар'єр

Найбільш серйозним бар'єром на шляху ефективних комунікацій є використання мови не зрозумілої одержувачу.

Визначення міри мовних труднощів. Нині існують способи виміру рівня труднощів розуміння письмової інформації і визначення того, на яку аудиторію вона розрахована.

Абракадабра. Багато юридичних матеріалів мають цікаве юридичне обрамлення і пронизані словами «при цьому», «вищесказане» та інші. Абракадабра створюється частково як результат переносу в нове середовище застарілих юридичних формулювань і неправильного намагання виражатися точно. При складанні документа, який буде використаний судами, необхідна скрупульозна точність тексту. А при складанні адміністративного наказу можна пожертвувати абсолютною точністю заради зручності читання.

«Власні» мови. Свідомо чи несвідомо в більшості організацій розвиваються «власні» мовні стилі. Більше того, в спеціалізованих підрозділах організацій розробляються нові слова і нові значення старих слів. Дуже часто це заходить занадто далеко, так що доводиться тримати штатних перекладачів для спілкування зі сторонніми.

#### Сфера компетенції

Дуже часто процес комунікацій гальмується, оскільки ті, хто надає, передає або приймає інформацію, мають певний психологічний склад розуму, який заважає точному розумінню проблеми. Подразники, які впливають на очі та вуха, просіюються, фільтруються і модифікуються нервовою системою ще до того, як досягнуть свідомості, а пам'ять робить подальший відбір понять, які вона зберегла і які не забуде. Такий же процес відбору формує і наші судження про людей, що так часто помилкові. Якщо у нас складається сприятливе враження про людину, то ми, скоріше за все, запам'ятовуємо про неї все добре, на що звернули увагу, і забуваємо, відкидаємо погане. Тільки ряд неприємних вражень може змінити попередню оцінку.

Упередженість. Коли людина або установа вже провели «оцінку ситуації», то окремі факти, що розходяться з цією оцінкою, скоріше за все будуть відкинуті, які б вражаючими вони не були. Це пояснює багато збоїв у військовій розвідці, і це, вочевидь, було одним з основних факторів раптового наступу, який привів союзників до поразки в Арденнах у грудні 1944 р. Розвідка передбачила наступ за декілька днів наперед. А розвідка на вищих рівнях змінила цей висновок і доповіла, що німці, скоріш за все, лише посилюють свої оборонні позиції.

Відмова звертати увагу на факти особливо вірогідна тоді, коли упереджена думка керівника вже склалася, а факти неприємні. Один з поширених симптомів – розчарування, яке з'являється, коли люди стикаються з відмовою дивитися фактам в обличчя, - це бажання продовжити стан ілюзії (фрустрація).

Ефект спеціалізації. Спеціалізація службовця конкретній меті організації, з якою вона себе ототожнює, визначає сферу компетенції, у межах якої він тлумачить інформацію. Спеціалізація часто веде до викривлення перспективи, нездатності точно уявити собі інші аспекти якої-небудь конкретної проблеми. Такі викривлення часто не дозволяють спеціалістам правильно визначити, що необхідно повідомити і чому.

Сукупна дія передачі інформації на сферу компетенції. Всяка конкретна інформація одержує у спеціаліста специфічне тлумачення. І, навпаки, інформація, яку він буде одержувати протягом якогось часу, змінить сферу його компетенції. Таким шляхом часто можна розширити сферу компетенції, повідомляючи одержувачу інформації те, що не є суттєво важливим для його дій.

Дистанція працівниками в залежності від їх статусу.

У багатьох організаціях безпосередні контакти проходять між людьми, які близькі за статусом. Спілкування між тими, хто віддалений один від одного шкалою статусу, частіше проходить через посередника. Коли в контакт вступають люди різного службового становища, зв'язок вищого начальника з підлеглим здійснюється легше, ніж зв'язок підлеглого з начальником. Якби зв'язки між різними за службовим статусом людьми не були ускладнені, то в організаціях не було б необхідності вивішувати ящики для пропозицій. Досвід показує, що цей засіб часто буває недостатнім, щоб зняти бар'єр у спілкуванні між людьми, які займають різні посади.

Багато керівників надійно ізольовані від функціональних рівнів своєї організації. Через ряд причин приємні новини швидше повідомляються наверх, ніж інформація про помилки. Підлеглі не бажають привертати до них увагу і видатися безпорадними у вирішенні важких питань. Вони бажають говорити керівнику те, що він хотів би чути. Тому нагорі стан справ звичайно виглядає більш благополучно, ніж він є насправді.

У вищих керівників часто складається зовсім нереальна картина про моральний стан і справжні погляди робітників. Через те, що майже всі службовці будуть приємними, ввічливими і поважати в особистому спілкуванні керівника, він легко забуває, що така поведінка відображає лише співвідношення посад за статусом. Існування бар'єра в комунікаціях, який виникає на основі статусу, має і свої позитивні сторони. Час керівника захищений від усіх, хто може віднімати його даремно: статус керівника зберігає за ним ініціативу у виборі спілкування. Йому надається свобода у виборі спеціалістів, але його рішення залежить як від його впевненості в людях та їх порадах, так і від його власного аналізу і роздумів.

## ***12.6 Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу***

Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома і більше особами. При цьому ставиться мета забезпечити розуміння отримувачем інформації, яка є предметом обміну.

У сучасній теорії менеджменту виділяють такі елементи процесу обміну інформацією:

1. Відправник (особа, яка генерує ідею або збирає, опрацьовує інформацію та передає її).

2. Повідомлення (інформація, закодована певним чином за допомогою символів).

3. Канал (засіб передачі інформації).

4. Отримувач (адресат, особа, якій призначена інформація і яка певним чином інтерпретує її).

5. Зворотний зв'язок (реакція). Цей елемент часто залишається поза увагою, а одностороннє спілкування є, як правило, малоефективним, хоча загальноновизнано, що будь-яка система функціонує ефективно за умови існування налагодженого зворотного зв'язку.

Для пояснення процесу комунікації пропонувалося багато моделей. На жаль, значна кількість теоретиків та практиків менеджменту недооцінили значення етапів розуміння, сприйняття повідомлення в комунікаційному процесі, поділяючи, таким чином, підхід так званої «конвеєрної» теорії комунікацій. При цьому не беруть до уваги, чи зрозумів отримувач суть повідомлення, тобто, з поля зору випадає надзвичайно важливий аспект комунікаційного процесу, а саме: деформація інформації у процесі передачі. Практика свідчить, що такий однобічний тип комунікації є неефективним.

Найпростіші теорії комунікації передбачають взаємодію трьох елементів (складників): відправника (того, хто надсилає повідомлення), самого повідомлення та адресата (того, хто його сприймає). Один з найперших теоретиків у галузі комунікацій С.Е. Осгуд доповнив основну модель концепцією зворотного зв'язку. Він довів, що повідомлення ніколи не сприймається в чистій формі, а завжди по-різному інтерпретується його отримувачами.

Однією з найбільш простих, доступних і розповсюджених моделей комунікаційного процесу є модель, запропонована теоретиком комунікацій Раймондом Россом. Вона ілюструє цей процес за допомогою вичерпного та зрозумілого набору термінів і охоплює основні елементи комунікаційного процесу.

Обмінюючись інформацією, відправник та адресат здійснюють свої дії реалізацією кількох взаємозв'язаних етапів, що є складним процесом: кожен з етапів є точкою, в якій суть повідомлення може бути викривлена або повністю втрачена. Ці етапи в теорії менеджменту формулюються так:

- зародження ідеї;
- кодування та вибір каналу;
- передача інформації;
- декодування (переведення символів відправника у думки отримувача).

Отже, при проектуванні та експлуатації комунікаційних систем необхідно враховувати наявність багатьох джерел деформації інформаційних потоків (мова, сприйняття, статус керівника та підлеглого тощо). У теорії передачі інформації це явище називається шумами, до яких належить все те, що спотворює суть повідомлення. Менеджери повинні пам'ятати, що шуми присутні завжди, і на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається певне викривлення суті повідомлення. Тому необхідною умовою ефективних комунікацій в організації є забезпечення надійного зворотного зв'язку, адже будь-яка система, в то-

му числі і комунікаційна, може ефективно функціонувати лише за умови наявності ефективного зворотного зв'язку. При цьому відправник та адресат міняються ролями, і відправник має можливість впевнитися у правильності інтерпретації свого повідомлення.

## **ТЕМА 13 КЕРІВНИЦТВО ТА ЛІДЕРСТВО**

### **13.1 Керівництво і управління**

### **13.2 Влада і відповідальність**

### **13.3 Форми влади і впливу**

### **13.4 Суть лідерства**

### **13.5 Теорії лідерства**

### **13.6 Типологія стилів керівництва**

### **13.7 Ситуаційні підходи до ефективного керівництва**

#### ***13.1 Керівництво і управління***

Лідерство (керівництво) – це здатність індивіда для досягнення деяких цілей впливати на інших людей. Передбачається, що керівники разом з іншими членами колективу направляють свої зусилля на вирішення деяких завдань.

Лідерство – двосторонній процес, що протікає між людьми. Керівництво – це «робота з людьми» на відміну від адміністративної паперової роботи чи дії для вирішення проблем. Керівництво динамічне й містить у собі використання особистих повноважень й прав.

Одна з головних відмінностей між керівником і менеджером відноситься до джерел їхньої влади, а відповідно рівня підпорядкування співробітників. Влада – це потенційна здатність індивіда впливати на поведінку інших людей. Влада – це основний наявний у розпорядженні керівника ресурс, який дозволяє змінювати поведінку співробітників. Як правило, в установах виділяють п'ять джерел влади: закон, винагорода, примус, досвід (компетенція) та референтне право. Іноді джерелом влади є посада, яку займає менеджер в організації, в інших випадках – особисті якості лідера.

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер – керівник, який керує власне організацією (підприємством), якимось конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо.

Не дивлячись на те, що керівництво – суттєвий компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є одночасно і ефективними менеджерами. Про ефективність лідера можна судити за тим, в якій мірі він чи вона впливають на інших, інколи ефективне лідерство може й заважати формальній організації.

Є різниця між управлінням і лідерством. Управління визначають як розумовий і фізичний процес, який призводить до того, що підлеглі виконують офіційні доручення і вирішують певні завдання. Лідерство ж, навпаки, – є проце-

сом, за допомогою якого одна і та ж особа впливає на членів групи.

Управляючий стає на чолі організації в результаті наміреної дії формальної організації – делегування повноважень. Лідерами стають не з ініціативи організації, хоча можливості вести за собою людей також можна збільшити шляхом делегування повноважень. Дії лідерів не обмежуються рамками яких-небудь повноважень і структур. Дуже часто керівник є лідером без усякої прив'язки до його формальної посади в ієрархії.

Керівник організації – людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими. Його мета – впливати на інших таким чином, щоб вони виконували роботу, доручену організації.

Для забезпечення ефективного керівництва треба враховувати такі шість елементів: ініціативність; інформованість; захист своєї думки; прийняття рішень; розв'язання конфліктних ситуацій; критичний аналіз.

Жодний з розглянутих елементів не може компенсувати відсутність або надлишок будь-якого іншого.

Слід виділити ще одне з найважливіших завдань – вчитись інтенсивно працювати, поліпшувати якість роботи.

В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада.

Лідерство – це здатність впливати на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Вплив – це будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивідуума.

Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на іншу, можуть бути різними: від прохання до погроз.

Щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник повинен розвивати і застосовувати владу.

Влада - це можливість впливати на поведінку інших людей.

За психологічними критеріями визначається потенційна здатність до лідерства і керівництва. Однак у практиці ділових стосунків психічні якості керівника доповнюються набутим досвідом, певними управлінськими вміннями, методами і прийомами, які реалізуються на практиці.

Феномен успішного керівництва залежить від своєрідності поєднання і «взаємодії» двох головних чинників - вроджених задатків і набутого досвіду особистості.

Вроджені задатки – це першооснова психічних якостей, які, у свою чергу, бувають двоїстого характеру:

психічні якості, які не піддаються або слабо піддаються корекції (прагнення до лідерства, схильність до ризику, темперамент, особливість відчуття тощо);

психічні якості, які піддаються удосконаленню (рівень і структура інтелекту, адаптабельність, задовільна пам'ять, увага та ін.).

Удосконалюються психічні якості під впливом досвіду, що його набуває людина в процесі життя та діяльності.

Важливими складовими набутого досвіду є «управлінські вміння» та

«орієнтованість на соціальну кон'юнктуру».

До основних управлінських умінь звичайно відносять уміння прийняти правильне і вчасне рішення, поставити завдання, розподілити функції, проконтролювати виконання тощо.

Орієнтованість на соціальну кон'юнктуру - це уміння порівнювати інтереси і завдання своєї організації зі станом справ у суспільстві. Це вміння орієнтуватися на політичні рішення, законодавчі акти, ринок, суспільну мораль, традиції і моду тощо.

Все перелічене вище має місце за будь-якого процесу керівництва. Але варіантність, акценти, співвідношення в процесі управління будуть різними в кожного керівника, що і становить стиль керівництва.

### ***13.2 Влада і відповідальність***

У широкому розумінні влада - це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та ін.

Влада ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється відповідно до діючої структури управління. Немаловажним є також врахування особистих якостей і рівень фахової підготовки керівників та спеціалістів.

Для реалізації владних відносин потрібен певний рівень бюрократизації системи управління, тобто необхідні правила і норми, що закріплюються у різних організаційно-правових актах, враховуючи статuti, положення, стандарти, інструкції тощо.

У процесі функціонування системи менеджменту виникають проблеми влади, що зумовлюються силами, які діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію.

А. Сили, що діють на менеджера: 1) власні цінності менеджера, обумовлені самим суспільством; 2) влада обмежується затратами і пільгами, які надаються; 3) прийняття влади уміщає і відповідальність, але не всі менеджери бажають мати які-небудь обов'язки.

Б. Сили, що діють на підлеглих: 1) деякі з них (підлеглих) можуть розходитися із суспільством з ідеологічних міркувань; 2) підлеглі підкоряються владі менеджерів через свої інтереси, які залежать від мотивації; 3) люди сприймають владу інших тільки до якої-небудь межі; 4) влада може застосовуватися просто тому, що деякі аспекти ситуації здаються нездійсненими, або точно не оціненими; 5) влада може застосовуватися через те, що підлеглі не досить сильні, щоб змінити становище.

В. Сили, що діють на ситуацію: 1) влада може застосовуватися в період довготривалих історичних конфліктів; 2) економічні умови, особливо перспективи зайнятості, можуть зробити застосування влади більш-менш спокійним.

Влада знаходиться у безпосередньому зв'язку із відповідальністю.

Відповідальність також означає і зобов'язання відповідати за свої дії і

вчинки, приймати на себе вину за їх можливі негативні наслідки. Відповідальність керівників особлива: вони відповідають не лише за власну діяльність (бездіяльність), але й за вчинки і провини підлеглих.

Відповідальність особистості перед суспільством характеризується свідомим дотриманням моральних принципів і правових норм, що відображають суспільну необхідність.

У сфері менеджменту відповідальність безпосередньо пов'язана із повноваженнями, які виступають обов'язковою умовою ефективної роботи персоналу управління.

Повноваження - це посадові (службові) права і можливості менеджера приймати рішення, що впливають на дії підлеглих. Повноваження діляться на лінійні (управління виробництвом, продажем, а в багатьох випадках - фінансами, в основі яких лежить скалярний принцип - пряме і безпосереднє підпорядкування) і штабні (функціональні, консультативні) повноваження, що допомагають лінійним менеджерам у досягненні поставлених цілей: управління закупками, обліком, персоналом, контроль.

Ефективний менеджмент досягається за умов, коли встановлюється певний баланс між обов'язками, повноваженнями і відповідальністю. Кожен керівник і спеціаліст повинен наділятися достатніми повноваженнями, щоб успішно виконувати обов'язки, передбачені посадовими інструкціями чи розпорядчим актом безпосереднього керівника.

### ***13.3 Форми влади і впливу***

Влада може приймати різні форми. Френч і Рейвен виділяють форми влади, які може застосовувати будь-який керівник (менеджер):

- влада, яка базується на засадах примусу;
- влада, яка базується на засадах винагороди;
- експериментальна влада;
- еталонна влада;
- законна (традиційна) влада.

Влада, яка базується на засадах примусу, - це вплив через страх. Багато людей турбуються, що вони можуть втратити захищеність, любов або повагу. Через це навіть у тих ситуаціях, де насильство не присутнє, страх є поширеною причиною того, чого люди - свідомо чи несвідомо - дозволяють на себе впливати.

Влада, в основі якої лежать винагороди, використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо. Винагорода має бути досить цінною. При цьому менеджер повинен розуміти, що в кожній людини - своє сприйняття і розуміння цінностей (згідно з теорією очікувань). Посилення влади дуже часто досягається шляхом особистих послуг.

На практиці використовується широкий спектр винагород: різні форми доплат до основної ставки, моральне стимулювання, надання можливостей у підвищенні кваліфікації, просування по службі тощо.

Законна влада базується на традиціях, які здатні задовольнити потребу

виконавця в захищеності й приналежності. Вплив за допомогою традицій можливий тоді, коли зовнішні щодо організації норми культури сприяють розумінню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою.

Еталонна влада полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього захоплюючих характеристик і властивостей, які охоче наслідуються підлеглими, які прагнуть бути такими ж, як і лідер.

Влада експерта у своїй основі має вплив через «розумну» віру. Виконавець свідомо й логічно приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнення у експерта (керівника), тим більше в нього влади.

Тепер здійснюються пошуки інших форм впливу з тим, щоб спонукати підлеглих до активного співробітництва. Найбільш поширеними формами такого впливу є переконання і участь. За допомогою переконання доводяться до свідомості виконавця вимоги, дотримання яких дозволяє йому реалізувати ті чи інші власні потреби. Інструментами переконання виступають логіка або ж те і друге разом узяті.

Ефективне переконання формується за довіри до керівника, його вмінні враховувати інтелектуальний рівень підлеглих, за збігу цілей керівника і цілей працівників.

Вплив через залучення працівників до управління здійснюється шляхом спрямування їхніх зусиль на здійснення потрібної мети.

Хоча всі шість типів влади - це потенційні засоби впливу на інших, вони, як правило, можуть породжувати у підлеглих різні мотивації виконання роботи. Підлеглі можуть реагувати на вказівки лідера з почуттям обов'язку, з байдужістю чи опором. За умов обов'язку, працівники відповідають ентузіазмом і прикладанням значних зусиль для досягнення організаційних цілей. За умов байдужості працівники прикладають мінімальні зусилля, щоб виконати вказівки. За умов опору працівники можуть погодитися на співпрацю, але докладають мінімум зусиль для досягнення цілей, при цьому можливий саботаж.

### ***13.4 Суть лідерства***

Трудовий процес протікає в соціальних групах. У кожній конкретній групі діє індивід, до якого прислухаються і придивляються інші люди. Це лідер. Він впливає на навколишніх головним чином за двома соціально-психологічними каналами:

а) за каналом авторитету (члени групи визнають перевагу лідера перед іншими в силу його положення, досвіду, майстерності, освіти тощо); б) за каналом харизматичних властивостей (людяність, ввічливість, моральність). У реальному житті все це виливається в добровільне визнання винятковості лідера, що характеризується в неухильному наслідуванні, копіюванні його дій і в цілому його поведінки.

Лідер – істотна ланка соціальної групи. Як тільки на світ з'являється яка-небудь людська спільність, у її структурі народжується свій лідер. У міру розростання функцій групи і розширення сфер її діяльності, складається ієрархія лідерів. Отут починають діяти і «формальні», і «неформальні» лідери. Перші



одержують повноваження керувати людьми з рук вищої інстанції, другі стають лідерами за визнанням навколишніх.

Менеджер, стаючи лідером, здійснює свої управлінські функції (планування, організацію, мотивацію, контроль) через призму неформального лідера. Лідерство в системі управління проявляється за трьома напрямками:

а) організація і корекція діяльності працівників:

- постановка яasnих цілей;
- координація зусиль;
- окреслення результатів;
- виконання ролі ведучого;

б) мотивація діяльності підлеглих:

- надихати на цілеспрямовану поведінку;
- задоволення індивідуальних і групових потреб;
- вселяння впевненості;
- захоплення людей своїм прикладом;
- створення групової синергії (наочний показ того, що спільна групова діяльність - це щось більше, ніж арифметична сума індивідуальних зусиль);

в) забезпечення представництва групи:

- представлення інтересів групи за її межами;
- підтримка рівноваги між внутрішніми та зовнішніми потребами групи;
- визначення перспективи розвитку групи.

Лідерство - це істотний компонент діяльності менеджера, його цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

Сьогодні змагаються дві точки зору на лідерські здібності. Перша стверджує, що лідером потрібно народитися і що виховання лідера - справа безнадійна. Інша точка зору ґрунтується на тому, що лідерські здібності розвиваються. Лідерські здібності й особливо лідерська майстерність розвиваються в процесі цілеспрямованої діяльності.

### ***13.5 Теорії лідерства***

Існує три основних підходи до розуміння керівництва. Перший підхід заснований на тому, що вся увага приділяється рисам характеру керівника, а головне – підлеглих. При виборі керуючого в цьому випадку наголос робиться на природних рисах його характеру.

Наступний підхід одержав назву поведінкового. Він заснований на тому, що вся увага приділяється типу поведінки майбутнього лідера. Нарешті третій підхід названий теорією випадків. Він заснований на переконанні в тому, що успіх будь-якого керівництва залежить від маси зовнішніх факторів, до яких варто пристосовувати будь-який тип характеру і поведінки.

Теорія рис характеру індивідуума

Спроби визначити, якими рисами характеру повинен володіти ідеальний керівник, складають основу даної теорії. Дослідники зупиняються на персона-

льних якостях, фізичних характеристиках і розумових здібностях потенційного керівника.

Теорії поведінки. Цей підхід базується на вивченні життєвого досвіду майбутнього керівника, на тому, наскільки успішні чи безуспішні його дії у різних сферах. У випадку, якщо стиль поведінки претендента відповідає визначеним вимогам, він, безумовно, має шанси бути прийнятим на роботу. Якщо ж людина вже займає керівну посаду, то на цей випадок існують визначені методи, що допомагають йому вибрати найбільш правильний стиль поведінки з метою збільшити ефективність роботи керуючих структур.

Теорія випадків стверджує, що поведінка керівника будується по-різному в кожній конкретній ситуації. Дослідники в рамках вивчення даної теорії розробили основні моделі поведінки керівника, які мають значну практичну цінність.

Теорія ефективності керівництва Ф. Фідлера. Фред Фідлер відомий як один з перших експертів з управління, що стали рішуче на позицію підтримки теорії випадків. Він вважав, що ефективність стилю управління може бути оцінена, якщо тільки цей стиль відповідає даній ситуації. Він також вважав, що успіх чи ефективність того чи іншого стилю управління залежить від трьох факторів: відносин керівника з підлеглим, структури виробничих завдань і рівня влади керівника.

Теорія руху до мети Р. Хауса. Свою назву ця теорія одержала на основі висновків про те, що процвітаючий лідер зобов'язаний виконувати три види задач. Він повинен насамперед пояснити підлеглим, як краще досягти поставлених цілей, розробити і впровадити методи їхнього досягнення. У процесі виконання виробничих функцій керівник здійснює координаційну і направляючу діяльність. При цьому можна поставити проміжні цілі для полегшення орієнтації. Крім того, у процесі роботи можна знижувати чи підвищувати інтенсивність діяльності підлеглих. Ця модель відрізняється від усіх інших тим, що вона не містить у собі цілеспрямованих спроб визначити самий ефективний стиль управління в конкретних умовах. Більше того, ця теорія стоїть на позиції сполучення різних стилів, закликає керівників бути гнучкими у своїх діях. Керівник повинен бути готовим до вибору завжди.

### ***13.6 Типологія стилів керівництва***

Стиль управління (керівництва) - це сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Стиль лідерства (керівництва) - це типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на ведених (підлеглих).

У практиці та теорії управлінської діяльності виділяють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на організацію виробничого процесу.

1. Авторитарне управління (директивне, імперативне): керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, на підлеглих діє, головним чином,

наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню. Авторитарне управління має різні форми.

А. Патріархальне: всі «члени сім'ї» повинні слухатися керівника, а він вважає підлеглих такими, які не «доросли» до прийняття рішень. Але це його «діти», про яких він, звичайно, повинен піклуватися.

Б. Авторитарне: більш притаманне інституціям (державі, підприємству), ніж окремим особам. Керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанції, які побічно проводять рішення автократа (самодержця), залишаючись підлеглими йому.

В. Бюрократичне: домінує деперсоналізація (людина – носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі інстанцій і мають право на виконання даних їм повноважень. Системі регулювання підпорядковуються і керівництво, і підлеглі (предметна компетентність).

Г. Харизматичне (харизма – милість Бога): за лідером визнаються видатні, єдині у своєму роді якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватися.

2. Демократичне управління (кооперативне, колективне): керівник мобілізує групу на колективну розробку рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

3. Ліберальне (пасивне) управління: низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу - прохання, інформація.

Ліберальне керівництво базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю.

4. Анархічне управління: фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання в прийнятті рішень, невтручання і потурання підлеглим («роби як знаєш»).

Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним із найважливіших завдань для менеджера. Як правило, виділяють п'ять основних стилів керівництва:

1. Невтручання: низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато працює сам. Домагається мінімальних результатів, які достатні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в даній організації.

2. Тепла компанія: високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери і зручного темпу праці. При цьому керівника не дуже цікавить, чи будуть досягнуті конкретні й стабільні результати.

3. Завдання: увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага, або приділяється її вкрай ма-

ло.

4. Золота середина: керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає занадто багато від працівників, але і не займається потуранням.

5. Команда: керівник повністю прагне поєднати у своїй діяльності як інтерес до успіху виробництва, так і увагу до потреб людей. Питання тільки в тому, щоб бути і діловим, і людським. Спільні обов'язки, що їх беруть на себе працівники заради досягнення цілей організації, сприяють взаємовідносинам довіри і поваги.

### ***13.7 Ситуаційні підходи до ефективного керівництва***

Для визначення залежності між стилем керівництва, задоволеністю та продуктивністю праці американські теоретики почали вивчати не тільки взаємини керівників і підлеглих, а й ситуацію в цілому. В результаті розроблено кілька ситуаційних моделей, які отримали широке прикладне застосування.

Американський дослідник Лайкерт дійшов висновку, що стиль керівництва може бути орієнтованим або на роботу, або на людину. Причому більш продуктивною є орієнтація на людину.

Однак пізніше було виявлено, що є керівники, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, тобто роблять спробу створити певний інтегральний стиль керівництва.

Лайкерт запропонував 4 системи для підбору стилю лідерства, які базуються на оцінці поведінки керівників (табл. 13.1).

Таблиця 13.1 – Чотири базових системи Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорсько-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	Базується на засадах участі

Згідно з системою 1, керівники мають характеристики автократів, системою 2 - дозволяють підлеглим обмежено брати участь у прийнятті рішень, системою 3 - використовують двостороннє спілкування і допускають деяку довіру між керівниками і підлеглими, системою 4 - орієнтуються на групові рішення й участь працівників у прийнятті рішень. Четверта система найбільш дійова, базується на максимальній децентралізації, взаємодовірі, двосторонньому і нетрадиційному спілкуванні. Вона найбільше орієнтована на людину.

Координатна сітка керівництва. Отримані результати в Університеті штату Огайо й Мічиганському університеті лягли в основу розробленої Робертом Блейком й Джейн Мутон (Техаський університет) двовірної теорії лідерства (так звана координатна сітка керівництва (управлінська сітка)). Двовірна модель й п'ять із семи основних стилів керівництва наведена на рисунку 13.2. Кожна з осей сітки являє собою 9-бальну шкалу, де одиниця означає низький, а 9 – високий рівень орієнтації (Джерело: Robert R. Blare, Anne Adams McCanse, Leadership Dilemmas - Grid Solution, Houston, Gulf, 1991, 29).



Рисунок 13.2 – Координатна сітка керівництва

Стиль «керування командою» (9,9) вважається найбільше ефективним у силу того, що виконання робочих завдань засновано на спільних зусиллях членів організації. Стиль «керування замиським клубом» (1,9) означає, що основний акцент зроблений на потребі співробітників, а не на результаті праці. «Засноване на повноваженнях керування» (9,1) виникає, коли менеджмент орієнтується насамперед на ефективність операцій. Стиль «серединне керування» (5,5) відбиває рівну увагу як до співробітників, так і до виробничих проблем. «Убоге керування» (1,1) означає відсутність філософії керівництва й управління, які направлені на підтримку міжособових відносин й виконання робітничих завдань. Тут зусилля менеджменту мінімальне.

#### Ситуаційна модель керівництва Фідлера

Теорія Ф. Фідлера – одна з перших, але дуже продуктивна спроба побудувати струнку систему, об'єднуючу стилі керівництва й організаційні ситуації. Основна ідея проста: визначення найбільш адекватного конкретним обставинам стилю лідерства.

Згідно з цією моделлю, увага зосереджується на ситуації з урахуванням трьох факторів, які впливають на поведінку керівника.

1. Лояльність підлеглих, довіра до своїх керівників (взаємини між керівником і членом колективу).

2. Чіткість формулювання завдань і структуризація, а не розпливчастість і безструктурність (структура завдання).

3. Обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дає йому змогу використовувати винагороди, а також підтримка формальної організації (посадові повноваження).

Оскільки стиль керівництва залишається в цілому однаковим, то його

треба використовувати в таких ситуаціях, які найбільш підходять стабільному стилю.

Наріжним каменем ситуаційної теорії Ф. Фідлера є орієнтованість керівника на взаємини чи на виконання завдання. Керівник, орієнтований на взаємини, насамперед враховує потреби співробітників. Орієнтований на завдання лідер, у першу чергу зацікавлений у виконанні робочих завдань (нагадує стиль «ініціювання структури»).

За допомогою опитування Фідлер увів поняття найменш бажаного колеги (НБК), тобто такого, з яким працівникам найменше хотілося б працювати.

За Ф. Фідлером, стиль керівництва визначається за допомогою шкали «найменш бажаний колега». Шкала НБК являє собою мотиваційну систему поведінкових переваг керівника й складається з 16-ти протилежних прикметників, розташованих по різні сторони 8-бальної шкали.

Якщо керівник описує співробітника, якому надається найменша перевага, використовуючи прикметники з позитивним значенням, вважається, що він орієнтований на взаємини (турботливий, що поважає почуття інших людей менеджера), і навпаки, якщо лідер використовує переважно негативні визначення, прийнято вважати, що він приділяє основну увагу робочим завданням.

Стосунки між керівником і членами колективу можуть бути добрими і поганими, завдання можуть бути структурованими і неструктурованими, а посадові повноваження - великими і малими. Порівняння цих трьох параметрів дає 8 стилів керівництва (8 ситуацій).

В ситуаціях 1, 2, 3, 8 – керівник, орієнтований на задачу, або НБК з низьким рейтингом, є найбільш ефективним.

В ситуаціях 4, 5, 6 – керівники, орієнтовані на людські взаємини, або НБК з високим рейтингом, працюють найліпше.

В ситуації 7 – добре працюють обидві групи керівників.

Найбільш благополучна для керівника ситуація 1, а найменш - 8. Характерно, що ситуація 1 і ситуація 8 орієнтують керівника на роботу. Тут потрібний авторитарний стиль. У ситуації 1 (добрі взаємини, завдання структуроване, повноваження сильні) керівникові треба лише вказувати підлеглим, що їм робити. У ситуації 8 (усі фактори негативні) необхідним є авторитарний контроль.

Вибираючи стиль керівництва (за Фідлером), слід пам'ятати про те, що стилі, орієнтовані на людські взаємини, найбільш ефективні в помірковано благополучних для керівника ситуаціях (фактори в ситуаціях 4, 5, 6, 7), а стилі, орієнтовані на роботу, найбільш ефективні в умовах найбільш і найменш благополучних ситуаціях (фактори в ситуаціях 1, 2, 3, 8, частково 7). Фідлер довів важливість взаємодії керівника, виконавця та ситуації. Його підхід має особливо велике практичне значення для підбору, найму та розстановки керівних кадрів.

Ситуаційний підхід «шлях-ціль» Мітчела і Хауса базується на оцінці дії, яку створює поведінка керівника щодо мотивації, задоволеності та продуктивності праці підлеглого. Керівник спрямовує дії підлеглих на досягнення цілей організації. Деякі прийоми впливу на шляхи досягнення цілей:

1. Роз'яснення підлеглому того, що від нього вимагається.

2. Спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілей.

3. Забезпечення підтримки.

4. Наставництво.

5. Усунення перепон у роботі підлеглих.

6. Формування у підлеглих таких потреб, які може задовольнити керівник.

7. Задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей тощо. Один із авторів підходу проф. Хаус виділив 4 стилі керівництва:

1. Стиль підтримки (подібний до стилю, що орієнтований на людину, людські взаємини).

2. Інструментальний стиль (подібний до стилю, що орієнтований на роботу, завдання).

3. Стиль, який заохочує підлеглих до участі у роботі (партисипативний) - керівник ділиться інформацією і використовує ідеї підлеглих для прийняття рішень групою, застосовуються консультації.

4. Стиль, орієнтований на досягнення, коли підлеглі отримують напружене завдання, повинні постійно підвищувати рівень свого індивідуального виробітку.

Вибір стилю визначається:

- особистими якостями підлеглих;
- вимогами і дією з боку зовнішнього середовища.

Особлива увага приділяється стилям підтримки та інструментальному. Коли характер завдань неоднозначний, то перевагу слід віддати інструментальному стилю. Якщо підлеглі хочуть і мають упевненість у можливості підвищення продуктивності праці, то доцільно використовувати стиль підтримки. Підлеглі повинні бути впевнені, що вони можуть впливати на зовнішнє середовище (пункт контролю). При цьому керівник теж впевнений, що його повноваження і дії забезпечують вплив на події.

Ситуаційна теорія життєвого циклу Хорсі П. та Бланшара К. Згідно з нею, стилі керівництва залежать від здатності виконавців відповідати за свою поведінку (так званої зрілості), бажання досягнути мети, а також від освіти, досвіду, обізнаності в розв'язанні конкретних завдань. На думку Хорсі та Бланшара (американські економісти), зрілість є динамічною характеристикою, тобто характеристикою конкретної ситуації. Залежно від завдання, що виконується, окремі особи й групи працівників проявляють різний рівень зрілості, а керівник повинен міняти свою поведінку згідно з відносною зрілістю осіб чи груп (підлеглих).

Існують 4 стилі лідерства, які відповідають повному рівню зрілості виконавців:

- давати вказівки S1;
- продавати S2;
- брати участь S3;
- делегувати S4.

За S1 керівник найбільш орієнтується на завдання і найменше - на людські стосунки. Підходи для підлеглих з низьким рівнем зрілості M1, які не хочуть

або не можуть відповідати за конкретне завдання і яким потрібні інструкції, методи, керівництво, суворий контроль.

За S2 керівник рівною мірою орієнтований на завдання і на людські взаємини. Підходить до підлеглих із середнім ступенем зрілості M2, які хочуть прийняти відповідальність, але не можуть через обмежену зрілість. Керівник дає конкретні інструкції (що і як робити), підтримує бажання виконувати завдання під відповідальність підлеглих.

За S3 керівник орієнтується найменше на завдання і найбільше - на людські стосунки. Підходить до підлеглих з поміркованою (стриманою) високою зрілістю M3. Керівник разом із підлеглими приймає рішення, допомагає їм, підвищує мотивацію і при цьому не нав'язує своїх вказівок.

За S4 керівник орієнтований найменше і на завдання, і на людські стосунки. Підходить до підлеглих з високою зрілістю M4.

Керівник дозволяє своїм підлеглим діяти самостійно.

Ситуаційна модель прийняття рішень керівником Врума-Йеттона. Вона концентрує увагу на процесі прийняття рішень і має п'ять стилів керівництва, які керівник може використовувати залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень:

- автократичний (AI і All);
- консультативний (CI і СП);
- повної участі (GII).

Використання стилів визначається характеристиками ситуації (Врум та Йеттон виділили 7 характеристик, з яких 3 стосуються якості рішень, а 4 - факторів, які обмежують згоду підлеглих).

Застосування графічної моделі Врума-Йеттона в практичних умовах підтвердило їх високу прикладну цінність.

Адаптивне керівництво

Різні ситуаційні моделі підкреслюють необхідність гнучкого керівництва. Керівник повинен чітко уявляти здібності підлеглих, свої власні можливості, природу завдань, потреби, повноваження, якість інформації, особливості різних країн. Тому найефективніший стиль такий, який дає змогу орієнтуватися на реальність, тобто коли керівник підбирає стиль під конкретну ситуацію.

Наприклад, європейці перебувають під впливом традицій і більше тяжіють до авторитарного керівництва, ніж американці. А японці дуже широко використовують участь працівників у прийнятті рішень, хоча сама по собі японська культура більше цінує традицію. В Україні складається певне поєднання європейського стилю керівництва, в основі якого лежить застосування елементів автократичного і демократичного стилів, з прийняттям колективних рішень, які чергуються з індивідуальною ініціативою керівника.



## **ТЕМА 14 СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

### **14.1 Сутність відповідальності та етики в менеджменті**

### **14.2 Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації**

### **14.3 Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей**

### **14.4 Заходи щодо забезпечення етичної поведінки**

#### ***14.1 Сутність відповідальності та етики в менеджменті***

На початку XX століття керівники бізнесу висловлювали впевненість у тому, що корпорації зобов'язані використовувати свої ресурси таким чином, щоб суспільство було у вигазі. Ендрю Карнегі, який займався виробництвом сталі, вклав 350 млн. дол. у соціальні програми і побудував більш як 200 публічних бібліотек. Джон Рокфеллер пожертвував 550 млн. дол. і заснував фонд Рокфеллера.

Роберт Е. Вуд, глава фірми «Сіре», стверджує, що нелегко виміряти кількісно або інтерпретувати економічні витрати-вигоди для суспільства, які викликані соціальною відповідальністю бізнесу. Серед керівників ділових підприємств Вуд - один із перших, хто виділив серед широкої публіки споживачів, місцевих общин тих, хто отримує акції, і робітників, які обслуговуються фірмою. Він був захисником підходу до вирішення соціальних проблем не стільки з державних, скільки з менеджерських позицій.

Саме в 50-ті роки вийшла перша ґрунтовна праця на теми соціальної відповідальності. В книзі «Соціальна відповідальність бізнесмена» Хоуард Р. Боуен розглянув, як концепція соціальної відповідальності може бути поширена на бізнес, а усвідомлення розширеної соціальної мети при прийнятті ділових рішень може принести соціальні та економічні вигоди суспільству.

Є люди, які розглядають організацію як економічну цілісність, яка повинна тільки турбуватися про ефективність використання своїх ресурсів. Цю точку зору активно підтримував лауреат Нобелівської премії Мілтон Фрідмен. Він твердив, що істинна роль бізнесу полягає у використанні його енергії і ресурсів у діяльності, яка спрямована на збільшення прибутку за умови, що він дотримується правил гри, бере участь у відкритій конкурентній боротьбі без шахрайства й обману.

З іншого боку, є думка, згідно з якою організація - це дещо більше, ніж економічна цілісність. Сучасна організація є складовою частиною оточення, що включає багато складових, від яких залежить саме існування організації. До таких складових (їх називають посередниками) відносять місцеві спілки, споживачів, постачальників, засоби інформації, групи суспільного тиску, спілки або об'єднання, робітників і тих, хто тримає акції. Це багатопрошаркове суспільне середовище може істотно впливати на досягнення організацією її мети, тому організації доводиться врівноважувати чисто економічну мету з економічними і соціальними інтересами цих складових середовища.

Згідно з цією точкою зору, організації несуть відповідальність перед суспільством.

пільством, в якому функціонують зайнятість, прибуток і дотримання закону. Організації повинні спрямувати частину своїх ресурсів і зусиль по соціальних каналах. Вони зобов'язані жертвувати на добробут і вдосконалення суспільства, відповідально діяти в таких багаточисельних сферах, як захист життєвого середовища, охорона здоров'я і безпеки, громадянські права, захист інтересів споживачів тощо.

Організаційні цінності також мають велике значення для діяльності організації. Справедливість даної тези підтверджується і тим фактом, що більшість людей знаходяться на другому етапі морального розвитку, тобто вони вважають, що їх обов'язок складається з виконання зобов'язань перед іншими людьми у відповідності до їх очікувань. Корпоративна культура самим серйозним чином впливає на поведінку членів організації. Наприклад, розслідування розкравдань у нафтовій промисловості США показало, що вони сприймалися більшістю працівників як належне. Співробітники багатьох компаній впевнені, що якщо вони не будуть робити так, як усі (тобто як прийнято), вони ризикують втратити своє місце.

Культура організації - аж ніяк не єдине джерело впливу на етику, але вона є самою могутньою з цих сил, тому що визначає цінності компанії. До числа інших відносяться прийняті в компанії правила і політика, система винагород, міра турботи організації про своїх членів, система добробуту, відповідність принципів організації праці законодавчим і професійним вимогам, лідерство і процес прийняття рішень.

**Економічна відповідальність.** Будь-яка комерційна організація насамперед є основним економічним осередком суспільства, що несе відповідальність за виробництво необхідних йому товарів і послуг та максимізацію прибутку акціонерів. Тобто економічна відповідальність фірми зводиться винятково до максимізації прибутку. Дану концепцію запропонував і розробляв Нобелівський лауреат, економіст Мільтон Фірдмен. Згідно М. Фірдмену, діяльність компанії повинна підпорядковуватись одержанню прибутку, а її єдина місія полягає в підвищенні прибутку (доти, поки дії організації не виходять за рамки закону).

Однак у країнах Європи, Канади і США подібні погляди зазнають критики. Зазначається, що практичне наслідування тези про те, що одержання економічної вигоди - єдиний обов'язок компанії перед суспільством, може призвести до край негативних наслідків для фірми.

**Етична відповідальність.** Етично відповідальна поведінка означає суспільно-корисні дії, що не передбачені законами або не відповідають прямим її економічним інтересам. Для того, щоб поведінка організації була етичною, її менеджери повинні дотримуватися принципів рівності, чесності й неупередженості, дотримувати права співробітників. Як неетичні оцінюються рішення, що дозволяють людині чи всій організації одержувати вигоди за рахунок суспільства.

Важливо розрізняти юридичну і соціальну відповідальність. Під юридичною відповідальністю розуміють дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, яке визначає, що може, а чого не може робити організація.

З кожного питання існують сотні і тисячі законів і нормативів (наприклад, скільки токсичних речовин може бути в промислових стоках, як уникнути дискримінації при наймі на роботу, які мінімальні вимоги до безпечної продукції, якого типу товари можна продавати іншим країнам). Організація, яка підкоряється цим законам і нормативам, поводить юридично відповідально, але вона не обов'язково буде вважатися соціально відповідальною.

**Соціальна відповідальність** на відміну від юридичної передбачає певний рівень добровільного відгуку на соціальні проблеми з боку організації. Цей відгук має місце стосовно до того, що лежить за визначеними законом і регулюючими органами вимог або ж понад цими вимогами.

З іншого боку, дотримання закону не означає, що організація більше не несе ніякої соціальної відповідальності.

Прийняття на себе відповідальності носить для організації винятково добровільний характер і пов'язаний з бажанням організації зробити свій внесок у розвиток суспільства, до якого її не зобов'язують ні економічні мотиви, ні закони, ні етика. Як правило, маються на увазі різні дії філантропічного характеру, яких ніхто не вимагає і які не приносять компанії відчутної вигоди.

**Дії організації у випадку виникнення соціальних дилем.** Що робити організації, коли вона зіштовхується з яким-небудь проявом потреб? Якщо зацікавлена група, скажімо місцеві органи влади, пред'являє до компанії нові вимоги, які дії їй варто почати? У теорії менеджменту розроблений набір відповідних дій, до яких звертаються компанії в подібних ситуаціях. Дії ці можуть мати перешкоджаючий, оборонний, пристосовницький і проактивний характер.

#### ***14.2 Соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації***

Серйозною проблемою теорії і практики менеджеризму є протиріччя між комерційною ефективністю корпорацій і рівнем соціального добробуту суспільства. Мова йде про те, що високим економічним показникам господарської активності фірм далеко не завжди відповідають зміни в соціальному становищі населення. Адже відомі приклади, коли діяльність корпорацій веде до погіршення якості життя людей. Проте, саме добробут людей, а не корпоративні переваги здавна розглядалися як пріоритетна мета, основоположний принцип справедливого керування в суспільстві.

Комерційні інтереси менеджерів і акціонерів співпадають: і ті й інші вбачають ціль корпорації в максимізації прибутку. Акціонерів мало хвилює все інше, але інтереси менеджменту простягаються за їх межі: вони турбуються виживанням корпорації як організації. У даному випадку системи цінностей акціонерів і менеджерів можуть не співпадати.

У повсякденній роботі менеджерів все більше місце посідають громадські справи і питання соціальних змін. Експерти менеджменту підкреслюють, що соціальні проблеми сьогодні такі ж важливі, як і питання прибутку, хоча в недалекому минулому бізнесмена цікавив лише прибуток.

Який же зміст вкладають теоретики менеджменту в термін «соціальна ві-

дповідальність»?

**Соціальна відповідальність - це готовність відгукнутися на потреби суспільства, жертвуючи при цьому короткостроковим прибутком.** Вкладаючи в будівництво лікарень і шкіл, філантропічні програми, безпека і висока якість продукції без забруднення навколишнього середовища, - все це також підпадає під категорію соціальної відповідальності.

Американські спеціалісти в галузі менеджменту говорять, що на сьогодні менеджмент буде формуватися під дією соціальних пріоритетів над метою бізнесу. Вже є менеджери, які у своїй діяльності орієнтуються на суспільну мету і беруть на себе більшу відповідальність перед суспільством за результати приватнопідприємницької практики, ніж це було властиво попереднім професійним управлінцям або власникам.

Поступово в очах суспільної думки видозмінюється і сам статус менеджменту. Раніше вважали, що менеджмент - це певна система влади, а нині він виступає як важливий ресурс суспільства.

Багато теоретиків менеджменту дотримуються думки, що США все ще скупі на затрати в соціальну сферу. Після спроб вирішити свої проблеми конкурентоздатності шляхом вливання сотень мільярдів доларів у капітальні інвестиції держава відкрила для себе односторонність цих заходів, особливо якщо врахувати, що лише незначна частина цих вкладів доходила до робітників, удосконалювала їх робочі місця й умови праці. Звичайно, корпоративна перебудова і дешевіючий долар можуть зупинити економічний спад на потрібному рівні, але лише інвестиції безпосередньо в людей є єдиним шляхом, здатним повернути цей спад назад.

Сучасний менеджмент не може ігнорувати справедливі вимоги трудящих щодо поліпшення свого соціального становища.

Прийшло усвідомлення того факту, що конструктивна соціальна політика фірм і корпорацій - не вид благодійної діяльності, а інвестиція в персонал, в соціальний потенціал виробництва, значимість якої для майбутнього важко переоцінити.

Суперечки про роль бізнесу в суспільстві породили чисельні аргументи за і проти соціальної відповідальності.

*Аргументи на користь соціальної відповідальності:*

1. Сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи. Підприємства, соціальні дії яких поліпшують життя місцевого населення і ліквідують необхідність державного регулювання, можуть мати власний інтерес через вигоди, які забезпечуються участю в житті суспільства.

2. Зміна потреб і надій широкої публіки.

3. Наявність ресурсів для надання допомоги у вирішенні соціальних проблем.

4. Моральні зобов'язання бути соціально відповідальними.

*Аргументи проти соціальної відповідальності:*

1. Порушення принципу максимуму прибутку.

2. Витрати на соціальні потреби.

3. Недостатній рівень звітності широкій публіці.

4. Нестача вміння вирішувати соціальні проблеми, тобто невміння задовольнити соціальні потреби, непрофесіоналізм.

5. Застосування соціальної відповідальності тільки з рекламною метою.

Підприємці та менеджери повинні вибирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечував би переваги та сприяв усуненню чи послабленню недоліків.

Найбільшою перешкодою в розробці програм у рамках соціальної відповідальності керівники називають вимоги рядових працівників і менеджерів зі збільшення доходів на акцію в поквартальному обчисленні. Намагання підвищити прибуток і доходи змушує керуючих відмовитися від передачі частини своїх ресурсів на програми, зумовлені соціальною відповідальністю.

Організації повинні спрямувати частину своїх ресурсів і зусиль на користь місцевих товариств, в яких функціонує підприємство, його підрозділи та суспільство в цілому.

Для успішного управління організація повинна вміти пристосовуватися і відгукуватися на проблеми, які виникають у соціальному середовищі, щоб зробити це середовище більш сприятливим для організації. Витрати на соціальну відповідальність виправдані кращим відношенням суспільства до фірми. Це повинно вести до підвищення лояльності споживачів до виробників продукції, зниження рівня регулюючого втручання держави та загального покращання стану суспільства.

Важливо також підкреслити, що не слід думати, нібито на соціально відповідальну поведінку здатні тільки великі організації. Організація з прибирання сміття або підприємство, яке торгує піцою і яке стало спонсором спортивної команди, і маленьке оброблювальне підприємство, яке дозволяє школярам екскурсії для ознайомлення з його роботою, - всі вони є соціально відповідальними.

Не викликає сумніву, що прибуток важливий для виживання підприємств. Якщо підприємство не здатне вести справу прибутково, то питання соціальної відповідальності стає академічним. Але організації завжди повинні вести свої справи у відповідності до суспільних очікувань.

### ***14.3 Етична поведінка як сукупність вчинків та дій людей***

Соціальна відповідальність є похідною тих особистих цінностей, які впливають з етики менеджерів та підлеглих їм працівників. Суспільство, будь-яка організація чи група працівників визначає свою етику поведінки. Під етикою поведінки слід розуміти сукупність вчинків та дій людей, які відповідають тим нормам моралі, свідомості чи порядку, що склались у суспільстві або до яких воно прямує.

Досить часто співробітники ведуть із контори міжміські телефонні розмови з особистих питань. Чи Вам робити те ж саме? Чи зможете Ви використати для себе особисто те, що є в офісі, і заберете це додому? Це декілька етичних дилем, з якими кожна людина може зіткнутися на роботі. В цих прикладах немає мови про порушення закону, однак відповідні дії можуть бути розцінені

багатьма як неправильні.

Ще одне дослідження, яке охопило 15-річний період, показало, що керівники підприємств стали більш цинічно, ніж 15 років тому, ставитися до етики поведінки керівництва в цілому. Те, що робить і як поводить господар, - основний фактор впливу на поведінку підлеглого. Таким чином, поводячись етично, керівник можете помітно впливати на етику поведінки своїх підлеглих.

У підприємницькій діяльності зустрічаються випадки більшого чи меншого відхилення від суспільних норм, що, власне, і є неетичною поведінкою. Причинами неетичної діяльності можуть бути:

- конкурентна боротьба;
- бажання мати великі прибутки;
- невміле стимулювання керівників за етичну поведінку;
- зменшення значення етики в суспільстві;
- бажання досягти мети та виконати місію організації будь-якою ціною;
- неетична поведінка партнерів (суміжників, засновників, постачальників тощо);
- виникнення конфліктних, стресових та інших подібних явищ в організації;
- невдалий підбір та невміле застосування стилів керівництва в організації;
- занадто складна система розробки та прийняття рішень в організації.

Нагадуємо, у загальному значенні етика - це набір моральних принципів і цінностей, що керується поведінкою людини чи групи людей і визначає позитивні та негативні оцінки їх думок і дій. Це ніби внутрішній кодекс законів, що визначає, як можна поводитися, а як не можна, які рішення можна приймати, а які ні, де проходить межа між добром і злом. Етика пов'язана з внутрішніми цінностями, а вони, у свою чергу, є частиною корпоративної культури і впливають на прийняті рішення, визначають їх соціальну припустимість у рамках зовнішнього середовища. Етична проблема виникає в тому випадку, коли дії окремої людини чи організації можуть завдати шкоди чи, навпаки, принести користь іншим.

Давайте порівняємо роль етичних принципів індивіда і вплив на його поведінку правових норм (законів) і свободи вибору. Як видно з рисунка 15.2, усі дії людини визначаються трьома системами норм. Перша - це система законів, письмово закріплених норм і цінностей, на стражі дотримання яких стоїть судова система держави. Юридично встановлено, що дії організації та її членів обмежені певними межами (необхідність одержання прав на водіння автомобіля, обов'язком платити податок на прибуток). Пряма протилежність цій поведінці - дії індивіда (організації), зумовлені свободою вибору. Сюди відноситься поведінка, про яку нічого не говориться в законах і у відношенні якої людина чи організації має повну свободу (вибір релігійного світогляду індивідом, планування підприємством обсягу виробництва столових сервізів).

У випадку вільного вибору людина підкоряється сама собі, у законодавчій системі - букві закону. У випадку ж з етикою індивід повинен дотримуватися відомих йому (чи компанії) норм, за порушення яких, проте, не передбачено

конкретних санкцій. Рішення, прийняте з етичної точки зору, є (для більшої частини суспільства) прийнятним і юридично, і морально.

Спрощена уява про те, що вибір індивіда чи компанії диктується винятково законами або свободою, що може призвести до попадання в неприємні ситуації. Так, індивід вправі припустити: «Що не заборонено, те етично». Але у реальному житті подібні припущення обходяться їхнім «авторам» занадто дорого. Більш доцільно визнати наявність етичних норм, правил і керуватися ними як усередині, як і поза організацією. У міру того, як співробітники приймають етичні норми і відповідальність, компанія одержує можливість впроваджувати в культуру «кодекс поведінки», усуваючи тим самим потребу в додаткових законах і уникаючи проблем свободи вибору.

Оскільки етичні норми є неписаними правилами, питання про правильність якого-небудь вчинку найчастіше викликає непримиренні розбіжності. Так звана етична дилема виникає в ситуації, коли всі альтернативні рішення чи варіанти поведінки є небажаними через свої потенційно негативні моральні наслідки, коли важко відрізнити гарне від поганого, добро від зла.

Одна з найбільш важливих особистих характеристик менеджера - стадія його морального розвитку. На стадії **попереднього розвитку** людей цікавлять насамперед зовнішні вигоди (і покарання). Підкорення владі ґрунтується на погрозі негативних наслідків у випадку непокори. В організаційному змісті цій стадії відповідають менеджери, що використовують авторитарний чи примусовий стилі керівництва, а також менеджери, що орієнтуються на гарантії виконання окремих завдань. На другій стадії **загального розвитку** люди адаптуються до очікувань позитивної поведінки колег (родини, друзів, суспільства). Кращим способом досягнення цілей стає спільна робота в групах. Найбільш адекватним стилем лідерства стає заохочення взаємодії і кооперації. На стадії **наступного, чи принципового розвитку**, люди керуються насамперед внутрішніми цінностями і нормами, у багатьох випадках ігноруючи правила і закони, що вимагають порушення цих норм. Внутрішні цінності стають більш важливими, ніж навіть істотні зовнішні. На цьому вищому рівні розвитку менеджери використовують трансформаційний чи обслуговуючий стилі керівництва, увага концентрується на потребах послідовників і стимулюванні інших до самостійного мислення, вирішення проблем, що виникають, виходячи з принципів моралі. Для даного рівня характерне володіння владою, коли працівники одержують право конструктивної участі в управлінні і організацією.

Переважає більшість індивідів перебуває на другій стадії розвитку, а третьої стадії морального розвитку досягають біля 20% дорослих американців. їх дії автономні, завжди ґрунтуються на етичних принципах, незалежно від очікувань інших як усередині, так і поза організацією. Такі люди приймають етично коректні рішення, навіть якщо вони мають негативні наслідки, насамперед для них самих.

До факторів, що зумовлюють необхідність відповідності поведінки менеджерів більш високим етичним рівням, відноситься вплив на мораль і культуру організацій, процесів глобалізації. Менеджери повинні виробляти в собі сприйняття і відкритість стосовно інших, незнайомих їм систем.

Багато менеджерів приділяють велику увагу проблемам поліпшення етичного клімату організації, а також підвищенню її чутливості до соціальних проблем. їм не хочеться, щоб в один прекрасний день організації довелося займати захисну позицію. Експерти з етичних питань говорять, що менеджмент зобов'язаний створювати і підтримувати такі умови, в яких люди поведуться, як люди. Тому керівництво організації покликане контролювати її моральне «здоров'я» використовуючи такі методи, як особистий приклад, моральний кодекс і різні етичні структури.

<b>Стадія 1: Попередній розвиток</b>	<b>Стадія 2: Загальний розвиток</b>	<b>Стадія 3: Наступний розвиток</b>
Виконує правила, щоб уникнути покарання. Дії служать особистим інтересам. Слухняність заради самого себе.	Живе у відповідності з очікуванням оточуючих. Виконує зобов'язання, що покладаються на нього соціальною системою. Дотримується законів.	Наслідуює індивідуальні принципи добра і справедливості. Усвідомлює, що цінності інших людей відрізняються від його власних, і шукає неординарні рішення етичних дилем. Дотримується балансу між особистими і індивідуальними інтересами.
Стилі лідерства: Авторитарний/ примусовий	Направляючий/натхнений, орієнтований на командну працю	Той, що трансформується, чи обслуговуючий
Поведінка підлеглих: Виконання завдань	Спільна робота в групах	Робітники отримують додаткові повноваження, приймають участь в управлінні

Директор, менеджери організації повинні відкрито і впевнено підтримувати норми етичної поведінки, виступати ініціаторами відновлення їх етичних цінностей. Прихильність етичним цінностям необхідно декларувати під час виступів, у директивах, внутрішньофірмових публікаціях. Але особливу роль грають дії менеджменту. Якщо керівництво приносить етику в жертву хвилинним інтересам, в організації миттєво поширюються слухи про це. Наступні клятви в прихильності етичним ідеалам марні. Таким чином, поведінка керівників задає тон усій організації,

**МОРАЛЬНИЙ КОДЕКС.** Моральний кодекс - це формальний виклад етичних і соціальних цінностей організації. Він покликаний донести до співробітників принципи, яких дотримується організація. Як правило, моральний кодекс фірми базується на заявлених принципах організації або в ньому викладається її політика. *Заявлені принципи* визначають цінності організації і загалом описують її обов'язки, якість продукції, відношення до працівників.

*Заявлена політика* - це опис (знову ж досить загальний) порядку дій компанії і її співробітників у конкретних, що торкаються питання етики і моралі, ситуаціях (ринкова практика, конфлікти інтересів, дотримання законів, патентна практика, подарунки співробітникам, надання їм рівних можливостей).

Якщо кодекс одержує реальну підтримку з боку менеджерів, що неухильно дотримуються його правил і несуть покарання у випадку їх порушення, у компанії складається позитивний етичний клімат. У разі відсутності підтримки керівництвом положення кодексу так і залишаються на папері.



#### **14.4 Заходи щодо забезпечення етичної поведінки**

Більшість етичних дилем - це конфлікт між цілим і його частиною; організацією та індивідом, суспільством і організацією. Наприклад, чи повинна компанія проводити обов'язкове тестування своїх працівників на вживання наркотиків і алкоголю, що може піти на користь їй, але обмежує свободу дій індивідів? Чи правомірно експортувати товари, що не відповідають національним стандартам якості, є інші країни з менш твердими вимогами? Іноді етично складні рішення спричиняють конфлікт між двома групами. Наприклад, що важливіше: забруднення, що викликане стоками підприємства, чи робочі місця, які воно створює, будучи найбільшим роботодавцем?

Зіштовхуючись із проблемою етичного вибору, менеджери, як правило, ґрунтуються на *нормативній точці зору*, тобто визначених нормах і цінностях, відповідно до яких і приймаються рішення. У нормативній етиці виділяють кілька підходів до опису систем цінностей і відповідно прийняття етично складних рішень, що можуть бути застосовані в практиці менеджменту: утилітарний підхід, індивідуалістичний підхід, морально-правовий підхід, концепція справедливості.

##### **Утилітаристський підхід**

Основні принципи розробленого в XIX ст. філософами Ієремією Бентамом і Джоном Стюартом Міллем **утилітаристського підходу** говорять, що відповідна нормам моралі поведінка приносить найбільшу користь найбільшому числу людей. Індивід, що приймає рішення, повинен розглянути вплив кожного його варіанта на всі зацікавлені сторони і вибрати варіант, що приносить задоволення найбільшій кількості людей. По суті, мова йде про пошук оптимального рішення завдання. Оскільки повні розрахунки можуть виявитися досить складними, допускається спрощення умов.

Наприклад, при розрахунку витрат і результатів у грошовому вираженні може використовуватися простий економічний критерій. Крім того, ухвалюючи рішення, правомірно розглядати тільки положення сторін, що без посередньо торкаються його рішення. Утилітарна етика виправдовує також введення в компанії заборон на вживання алкогольних напоїв і паління на робочому місці, а в деяких випадках і після закінчення роботи, тому що така поведінка негативно впливає на колектив організації.

##### **Індивідуалістичний підхід**

Індивідуалістичний підхід припускає, що морально прийнятними є дії людини, що йдуть їй на користь у довгостроковій перспективі. Головною рушійною силою вважається самоконтроль, а всі зовнішні сили, що його обмежують, повинні зупинятися. Кожна людина вибирає для себе найбільш вигідне в довгостроковій перспективі рішення, на основі чого і судить про якість своїх рішень. До припустимого відносяться дії, що у порівнянні з іншими альтернативами приносять більше добра, ніж зла. Якщо кожна людина в суспільстві керується цим принципом, в остаточному підсумку виходить найбільше можливе добро, тому що, переслідуючи винятково власні інтереси, люди вчаться догоджати один одному. Якщо індивід, що прагне до досягнення негайних позитив-

них результатів, йде на неправду й обман, вони всього лише викликають аналогічні відповідні дії. Таким чином, індивідуалізм зводиться до поведінки, вигідної іншим людям, тобто дії людини починають відповідати бажаним для суспільства нормам. Одна з особливостей цього підходу в тому, що він допускає (якщо такі необхідні) дії індивіда, спрямовані на придбання особистих короткострокових вигод, які взагалі ж не відповідні суспільним нормам. Саме тому, що індивідуалізм легко інтерпретувати як прагнення до винятково особистих цілей, він не користується особливою популярністю в сучасних високоорганізованих співтовариствах, орієнтованих на групові цілі. Даний підхід найбільшою мірою наближається до області вільного вибору.

### **Морально-правовий підхід**

Морально-правовий підхід стверджує, що людина споконвіку наділена фундаментальними правами і свободами, що не можуть бути порушені чи обмежені рішеннями інших людей. Це значить, що етично коректним є рішення, що найкращим чином захищає права людей, яких воно торкається. У процесі ухвалення рішення можуть бути враховані наступні моральні права.

1. *Право на свободу згоди.* Вплив на іншу людину припустимий тільки в тому випадку, якщо він вільно дає дозвіл на нього.

2. *Право на приватне життя.* Поза роботою людина може робити те, що їй хочеться, і має право контролювати всю інформацію, що стосується її особистого життя.

3. *Право на свободу совісті.* Людина вільна утриматися від виконання будь-якого наказу, що суперечить її моральним чи релігійним нормам.

4. *Право на свободу слова.* Людина може обґрунтовано критикувати етичність і юридичну обґрунтованість дій інших людей.

5. *Право на належну поведінку.* У людини є право бути неупереджено вислуханою і право на чесне поводження з нею.

6. *Право на життя і безпеку.* Людина має право на захист життя, здоров'я і безпеки.

Передбачається, що етично коректне рішення не повинно порушувати ці фундаментальні права людини. Таким чином, рішення про прослуховування розмов працівників порушує їх право на особисте життя. Право на свободу слова виправдає дії інформаторів, що повідомляють керівництву організації чи державним органам про незаконні чи недоречні дії співробітників.

### **Концепція справедливості**

Концепція справедливості стверджує, що етично коректне рішення повинно ґрунтуватися на принципах рівності, чесності й неупередженості. З погляду менеджерів існують три типи справедливості. **Розподільна справедливість** вимагає, щоб ставлення менеджера до підлеглих ґрунтувалося на об'єктивних критеріях. Таким чином, якщо рішення відноситься до подібних один одному індивідів, воно повинне в однаковій мірі поширюватися і на того, і на іншого. Отже, якщо чоловік і жінка виконують те саме робоче завдання, вони одержують приблизно рівну зарплату. Однак якщо між співробітниками існують значні розходження (наприклад, у плані навичок роботи чи відповідальності), відношення менеджменту до них змінюється відповідно до рівня квалі-

фікації чи почуття відповідальності, що вони проявляють. Але ставлення менеджера до підлеглих повинно бути чітко пов'язане з цілями і завданнями організації, а не з іншими джерелами.

**Процедурна справедливість** вимагає чесного адміністрування діями підлеглих. Правила повинні бути чіткими, зрозумілими, постійно і неупереджено впроваджуватися в життя.

Компенсаційна справедливість зобов'язує відповідальну сторону відшкодувати людям заподіяний збиток. Більше того, люди не повинні нести відповідальність за події, що знаходяться поза сферою їх контролю.

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

1. Впровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань і правил етики працівників в організації. Наприклад, етичними нормативами забороняються хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації.

2. Створення комітетів з етики, основне завдання яких - оцінювати повсякденну практику з позицій етики та етичної поведінки. На невеликих підприємствах цю функцію може виконувати спеціаліст з етики бізнесу (наприклад, адвокат з етики).

3. Проведення соціальних ревізій, покликаних оцінювати вплив соціальних факторів на організацію.

4. Організація навчання етичній поведінці керівників та підлеглих.

5. Постійне інформування працівників про випадки високо-етичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо.

6. Проведення нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки.

Стосовно бізнесу етика визначає такі моральні критерії і параметри відносин між виробниками і споживачами, службовцями і керуючими компанії, самими компаніями і державою, які утворюють систему взаємних обов'язків індивідуумів.

Без дотримання етичних норм вся інфраструктура бізнесу, яка в багатьох випадках будується на основі неформальних угод, неформальних контрактів, довіри партнерів один до одного, буде порушеною. Тому ступінь довіри партнерів до етичних стандартів один до одного відіграє суттєву роль у бізнесі. Опитування менеджерів, проведені у Франції, Німеччині, США, показали, що більшість з них поділяє точку зору, що здорова етика є запорукою успішного бізнесу.

Однією з найпопулярніших форм закріплення ділової етики є проголошення етичних кодексів або кодексів поведінки, які приймає корпорація. Вони є списком заповідей і правил для службовців (не зловживати службовим становищем, не давати хабарів, не приймати подарунків), або декларуванням загальних принципів.

Складовою підприємницької етики є культура ведення ділових переговорів між потенційними партнерами. Ділові переговори проводяться з метою

встановлення контактів, обговорення проектів майбутніх угод, сумісних дій, вирішення питань, які становлять взаємний інтерес для сторін.

Організація ділових переговорів вимагає ретельної підготовки, вивчення можливостей потенційного партнера, вміння спілкуватися в будь-якому культурному середовищі, знання національних традицій, звичок, правил етикету. Оволодіння етикою ведення переговорів є основою для встановлення щирих і міцних відносин між бізнесменами.

Необхідними елементами етики ділового спілкування є подання знаків поваги до тих, з ким велися переговори.

Однак етика бізнесу зачіпає не тільки проблему соціально відповідальної поведінки. Вона зосереджена на широкому спектрі варіантів поведінки керуючих і тих, ким керують. Більше того, у фокусі її уваги - і цілі, і засоби, які використовуються для досягнення тими й іншими. Наприклад, майже всі американці вважають, що неетично давати взятку іноземному чиновнику заради одержання контракту. Дії керівників або рядових працівників, які порушують закон, також слід розцінювати як неетичні.

## ТЕМА 15 ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

### 15.1 Значення ефективності, її види

### 15.2 Критерії та показники ефективності управління

### 15.3 Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці

### 15.4 Методика визначення економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення управління

#### *15.1 Значення ефективності, її види*

**Ефективність** у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

**Під ефектом** розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів.

**Ефективність виробництва** - об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових). Головною метою розробки бізнес-плану і стратегії підприємства є забезпечення ефективного і прибуткового виробництва. Важливе значення при цьому має вибір оптимальних економічних рішень, які торкалися б усіх аспектів господарської діяльності підприємства.

Економічна ефективність від впровадження певних організаційно-технічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися у різних формах. При визначенні її слід забезпечувати порівняність варіантів щодо поточних витрат та капітальних вкладень, враховуючи чинник часу.

Для практичного використання цієї економічної категорії під час планування та обліку необхідно розглядати її у різних аспектах, відповідно до сфери застосування, рівня матеріального виробництва об'єкта визначення та методів розрахунку.

За сферою застосування розрізняють загальну, локальну і часткову ефективність. Загальна характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому; локальна - окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання; часткова - ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

За рівнем виробництва ефективність буває **народногосподарська та госпрозрахункова**. Народногосподарську ефективність визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства; госпрозрахункова ефективність відображає результати діяльності та витрати окремого підприємства (об'єднання).

Надзвичайно важливо знаходити такі методи управління економікою, в масштабах від держави до окремих підприємств, які б забезпечували збіг інтересів народного господарства в цілому і окремих його ланок.

Відповідно до об'єктів визначення ефективність ділять на:

- **ефективність діючого виробництва** на всіх його рівнях;
- **ефективність капітальних вкладень**, які використовуються для будівництва, реконструкції, технічного переозброєння підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва;
- **ефективність розвитку науки і техніки**;
- **ефективність зовнішньоекономічних зв'язків**;
- **ефективність охорони навколишнього середовища**.

За призначенням і методами розрахунку розрізняють **абсолютну та порівняльну** ефективність. Це пов'язано з тим, що у практиці економічних розрахунків доводиться вирішувати два завдання:

1) визначати й оцінювати рівень ефективності використання окремих видів витрат і ресурсів, економічну ефективність виробництва в цілому (галузі, об'єднання, підприємства), а також аналізувати вплив різних організаційно-технічних заходів на показники діяльності підприємства;

2) порівнювати та відбирати кращі варіанти нової техніки, технології, організації виробництва.

**Абсолютна економічна ефективність** визначається по підприємству в цілому та характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів і витрат.

**Порівняльна економічна ефективність** характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат.

При порівнянні та виборі варіантів організаційно-технічних заходів використовуються певні критерії і показники.

Критерії характеризують принцип, підхід до оцінки економічної ефективності, тоді як показники - безпосередній спосіб її оцінки.

В умовах ринкової економіки за критерій економічної ефективності доці-

льно приймати максимізацію прибутку від виробництва та реалізації продукції за мінімальних видатків.

Складність і різноманітність зв'язків промислового виробництва, велика кількість діючих у ньому чинників мають неабиякий вплив на економічну ефективність підприємства. Тому її слід оцінювати за допомогою системи узагальнених і часткових показників (табл. 15.1). Всі вони використовуються для визначення економічної ефективності від передбачених стратегією заходів, з удосконалення конструкцій виробів, технології та організації виробництва.

Таблиця 15.1 – Система показників оцінки економічної ефективності менеджменту

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі	Темпи росту продуктивності праці	Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн. середньорічної вартості основних виробничих фондів	Матеріальні витрати на 1 грн. товарної продукції
Виробництво продукції на 1 грн. витрат. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці. Собівартість. Рентабельність. Прибуток.	Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці. Економія чисельності працівників. Зниження трудомісткості виробів.	Виробництво продукції на 1 грн. середньорічної величини нормованих обігових коштів. Приріст обігових коштів відносно приросту товарної продукції. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн. приросту продукції. Термін відшкодування капітальних вкладень - відношення їх до суми приросту одержаного прибутку.	Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн. товарної продукції. Відношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції.

## 15.2 Критерії та показники ефективності управління

«Ефект» і «ефективність» - різні поняття. Економічний ефект – це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (кількість випущеної продукції, приріст знову створеної вартості в народному господарстві).

Але ефект сам по собі недостатньо характеризує діяльність людини. Для більш повної її характеристики важливо знати, з якими витратами отриманий цей ефект, тобто в що обійшовся результат. Однакові витрати праці можуть дати різний ефект, і, навпаки, той самий ефект може бути досягнутий різними витратами праці. Ціль суспільного виробництва - одержання більшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними і грошовими витратами. Тому необ-

хідно отриманий результат порівняти з тими витратами, за допомогою яких він отриманий, тобто віднести ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину (ефект) з іншою абсолютною величиною (витрати). Таке зіставлення дає відносну величину (ефективність).

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

Критерієм оцінки управлінської праці є ефективність управлінської праці:

$$E_y = \frac{\text{ефект (результат)}}{\text{витрати управлінської праці}} \quad (15.1)$$

При цьому потрібно пам'ятати, що результат управлінської праці виражається не тільки економічним, але й соціальним ефектом. Що ж стосується витрат, то вони являють собою живу й уречевлену управлінську працю.

На практиці при оцінці ефективності праці управлінських працівників широко застосовуване поняття «економічна ефективність управлінської праці» є більш вузьким поняттям, тому що являє собою тільки економію живої й уречевленої праці, яку ми отримуємо у сфері управління матеріальним виробництвом за рахунок оптимізації та раціоналізації управлінської діяльності.

Критерієм оцінки ефективності праці працівників апарату управління є також соціальна ефективність, що через відсутність кількісних вимірників визначається, головним чином, якісними показниками. Критерій же економічної ефективності управлінської праці дає можливість кількісно виміряти ефективність праці в апараті управління. Тому він знайшов більш практичне застосування.

Для визначення ефективності праці управлінського персоналу необхідно встановити критерії та показники, з яких здійснюється оцінка. Під критеріями розуміють найбільш загальну кількісну характеристику результатів управлінської праці. Окремі результати діяльності апарату управління є показниками управлінської праці. Вони носять підлеглий характер стосовно критерію і є основою при його визначенні. Таким чином, сукупність показників праці і буде виражати критерій оцінки.

Для визначення економічної ефективності управлінської праці використовуються різні способи: за показниками підприємства; організації і функціонуванню праці управлінського персоналу; обсягу переданої інформації; за якістю і швидкістю прийнятих рішень; за виконанням функцій управлінських ланок.

До показників, що характеризують працю у сфері управління, відносяться: зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; скорочення управлінського персоналу; термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці; механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління. Це показники, які кількісно вимірюються. Такі показники у сфері управління, як під-

вищення кваліфікації управлінського персоналу, якості роботи, поліпшення умов праці, обґрунтованість управлінських рішень, культура управління й інші, не вимірюються або вимірюються неповно.

У сфері впливу управлінської праці на виробництво показники, які можна кількісно виміряти, є такі: приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; ріст продуктивності праці; зниження фондомісткості; збільшення фондовіддачі; прискорення оборотності оборотних коштів; збільшення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції; зменшення обсягів незавершеного виробництва; зниження собівартості продукції; економія заробітної плати; зменшення втрат робочого часу; підвищення культури виробництва; підвищення рівня організаційної роботи; поліпшення умов праці; підвищення якості продукції; підвищення кваліфікації виробничого персоналу; ріст технічного рівня оснащення виробництва.

У результаті вдосконалення системи управління підприємства дістають економічний і соціальний ефект: збільшується обсяг і підвищується товарність виробництва, забезпечується ритмічна робота підприємств, досягається економія живої та уречевленої праці, підвищується якість продукції, полегшується і змінюється характер праці, зростає задоволеність працею, скорочується плінність кадрів. Проте не всі елементи економічного і соціального ефекту мають кількісний вираз. Це ускладнює оцінку ефективності управління. При цьому слід враховувати не тільки кількісні, а й якісні показники.

Хоча управлінська праця належить до продуктивної, але вона безпосередньо не створює певних матеріальних цінностей і бере участь у процесі виробництва опосередковано, забезпечуючи своєчасне та якісне виконання технологічних операцій. Тому правомірно визначати вплив певних змін в управлінні на кінцеві результати виробничо-фінансової діяльності підприємств. Тільки працю обмеженої кількості працівників у сфері управління можна оцінити за безпосередніми результатами їх роботи (облікові працівники, друкарки тощо).

*Ефективність* - це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління.

- Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).

- Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).

- Застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів.

- Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

Визначаючи ефективність управління, обчислюють абсолютну і порівняльну ефективність витрат на управління. **Абсолютна ефективність** виражається загальною величиною ефекту, одержаного в результаті здій-



снення заходів з удосконалення системи управління виробництвом. **Порівняльна ефективність** показує, наскільки один варіант ефективніший за інший, проєктований або діючий.

Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінки ефективності управління можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

Для оцінки ефективності управління використовують трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальні із них - оперативність роботи апарату управління, надійність і оптимальність систем управління.

Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень вищих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства. Коефіцієнт оперативності ( $K_{оп}$ ) визначають за такою формулою:

$$K_{оп} = \frac{\sum t_{нt_b}}{\sum t_b}, \quad (15.2)$$

де  $t_H$  - встановлений строк виконання відповідних документів, днів;  $t_B$  - відставання від прийнятого строку виконання, днів.

**Надійність системи управління** виявляється у безпосередньому її функціонуванні, яка забезпечує досягнення цілей виробництва. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереження працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі та відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

На практиці висока надійність управлінської системи підприємства (об'єднання) забезпечується за науково обґрунтованої структури управління та інформаційної системи, раціональної технології процесів управління, правильного підбору та розстановці кадрів, ефективного стилю управління тощо.

**Оптимальність системи управління** характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства тощо. Керованість підприємства або структурного підрозділу показує рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану в інший, що відповідає поставленій меті.

Коефіцієнт ефективності управління ( $K_{ef}$ ) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств (об'єднань):

$$K_{ef} = \Phi / \Pi, \quad (15.3)$$

де  $\Phi$  – фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід, прибуток);

$\Pi$  – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового

доходу, прибутку).

Ефективність організації управління можна оцінити за іншими загальними показниками, які характеризують стан системи управління на підприємстві:

- а) коефіцієнтом якості виконання управлінських робіт;
- б) коефіцієнтом стабільності кадрів;
- в) коефіцієнтом, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління.

Як часткові показники, що характеризують організацію праці управлінського персоналу, застосовують також коефіцієнт використання робочого часу і кваліфікації кадрів, коефіцієнт умов праці та організації робочих місць і т. д. На підставі зазначених коефіцієнтів визначають зведений коефіцієнт рівня організації управлінської праці.

Для визначення ефективності вдосконалення управління використовують і такі показники:

- а) порівняння витрат на раціоналізацію з результатами діяльності об'єкта управління;
- б) співвідношення витрат на вдосконалення управління і на сам процес управління;
- в) динаміку витрат на управління порівняно із загальними витратами виробництва.

На практиці для оцінки ефективності системи управління найчастіше використовують три групи показників:

1) загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства - валова продукція в динаміці, вихід валової продукції на одного середньорічного працівника, фондівіддача, прибуток на одного працівника, рентабельність виробництва тощо;

2) показники продуктивності управлінської праці - виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людину-день, затрачений в управлінні; вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління; сума прибутку на 1 людину-день, затрачений в управлінні, тощо;

3) показники економічності апарату управління - питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і питома вага фонду оплати праці управлінського персоналу в загальному фонді оплати праці, питома вага витрат на управління в собівартості продукції тощо.

Для визначення ефективності роботи кожного структурного підрозділу використовують дані про виконання конкретних завдань і рівень досягнення поставлених перед ними цілей.

Практичним результатом удосконалення системи управління може бути зниження витрат на управління, яке досягається за рахунок скорочення чисельності працівників апарату управління і підвищення продуктивності праці. Проте не будь-яке вдосконалення управління призводить до зниження питомих витрат на управління. Оскільки управління є складовою частиною виробничо-фінансової діяльності підприємств, то свідченням підвищення його ефективності може бути зростання економічних показників господарювання за незмінних або навіть дещо зростаючих витратах на управління.

Діючі або запроектовані системи управління можна оцінити за такою формулою:

$$E_y = \frac{E_B}{E_A}, \quad (15.4)$$

де  $E_B$  – ефективність виробництва, яку визначають як відношення фактичної маси прибутку до планової;

$E_A$  – економічність апарату управління, яку визначають як відношення фактичної чисельності працівників апарату управління до нормативної.

Оцінюючи ефективність заходів з удосконалення організації управління виробництвом, слід врахувати, що фактичний ефект від такого удосконалення значно вищий суми економії витрат на управління. Удосконалення системи управління не тільки призводить до підвищення продуктивності праці управлінського персоналу, а й сприяє кращій організації та підвищенню результативності праці всіх працівників підприємства, зростанню виробітку, скороченню простоїв людей, техніки тощо. Крім того, підвищується загальна культура виробництва і управління, зміцнюється дисципліна праці, поліпшуються умови, за яких людина в повній мірі може розвивати свої здібності.

Ефективність окремих заходів, пов'язаних з раціоналізацією системи управління (зміна структури управління, норм управління і обслуговування; забезпеченості кваліфікованими кадрами тощо), можна оцінити за допомогою факторного аналізу. При цьому треба обов'язково забезпечити елімінування впливу інших факторів на формування кінцевих результатів виробничо-фінансової діяльності підприємств (якість земель, забезпеченість основними фондами, робочою силою, характер спеціалізації тощо).

### ***15.3 Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці***

Оскільки процес управління виробництвом впливає на всю багатосторонню діяльність підприємства, це дає можливість визначити вплив управлінської праці на безліч показників виробничої діяльності. При цьому ефективність його зводиться до економії, одержуваної від впливу управлінського персоналу на виробничу діяльність підприємства, порівняної з витратами на управління.

Економічна ефективність управлінської праці ( $E_n$ ) (у розрахунку за рік) визначається за формулою:

$$E_n = \frac{E_e}{B_y}, \quad (15.5)$$

де  $E_e$  – економічний ефект;

$B_y$  – сумарні річні витрати на управління.

Економічний ефект ( $E_e$ ) являє собою приведену за рік суму економії на

управлінську діяльність:

$$E_y = \sum_{i=1}^n E_i - E_n \cdot B_y, \quad (15.6)$$

де  $E_i$  – економія  $i$ -го виду робіт;

$E_n$  – нормативний коефіцієнт ефективності (0,15);  $n$  – число виконуваних робіт, що дали економію.

Ефективність управлінської праці виражається показниками виробничої діяльності підприємства. Загальний вид формули буде таким:

$$E_{yi} = \frac{\Pi_i}{B_y}, \quad (15.7)$$

де  $E_y$  – економічна ефективність управління по  $i$ -му показнику підприємства;

$\Pi_i$  – результат роботи підприємства по  $i$ -му показнику.

Управлінський персонал своєю діяльністю впливає на скорочення трудомісткості продукції, що випускається, підвищення ритмічності роботи, поліпшення матеріально-технічного постачання й обслуговування основного виробництва, оптимізацію техніко економічного й оперативного планування. Тому економічну ефективність його можна визначити за формулою:

$$E_{np} = \frac{\Pi_n}{B_y}, \quad (15.8)$$

де  $E_{np}$  – економічна ефективність управлінського персоналу за рахунок росту продуктивності праці;

$\Pi_n$  – продуктивність праці підприємства.

Управлінський персонал впливає і на зниження собівартості продукції, що випускається, особливо умовно-змінних витрат. Це можна виразити в такий спосіб:

$$E_{yзв} = \frac{E_{yзв}^p}{B_y}, \quad (15.9)$$

де  $E_{yзв}$  – річна економічна ефективність за рахунок зниження умовно-змінних витрат у собівартості;

$E_{yзв}^p$  – річна економія умовно-змінних витрат.

$$E_{yзв}^p = E_m + E_n + E_{zn} + E_{зб} + E_{нв} + E_{по} + E_{об}, \quad (15.10)$$

де  $E_m$  – економія від зниження матеріальних витрат;

$E_n$  – економія палива й енергії на технологічні нестатки;

$E_{zn}$  – економія заробітної плати виробничих робітників;  
 $E_{зб}$  – економія від зменшення втрат від браку;  
 $E_{нв}$  – економія від зменшення невиробничих витрат;  
 $E_{но}$  – економія витрат на підготовку й освоєння виробництва;  
 $E_{об}$  – економія витрат на утримання і експлуатацію обладнання.

Економічну ефективність управлінського персоналу варто оцінювати і за приростом прибутку:

$$E_n = \frac{E_{np}}{B_y}, \quad (15.11)$$

де  $E_n$  – економічна ефективність управлінського персоналу;  
 $E_{np}$  – річна економія за рахунок приросту прибутку;  
 $B_y$  – сумарні річні витрати на управління.

$$E_{np} = \frac{(A_2 - A_1)}{A_1} \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} A_2, \quad (15.12)$$

де  $A_1, A_2$  – річний обсяг реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

$C_1, C_2$  – витрати на гривню реалізованої продукції відповідно до і після раціоналізації робіт в управлінні;

$\Pi_i$  – прибуток від реалізованої продукції до впровадження раціоналізації робіт в управлінні.

Економію можна визначити й у самій сфері управління. Тут на неї впливають такі фактори, як зниження трудовитрат управлінського персоналу, умовне вивільнення працівників, скорочення втрат робочого часу. Економічний ефект від зниження трудомісткості обробки інформації обчислюється за формулою:

$$E_{np}^i = \sum_{i=1}^n (T_1 - T_2) S, \quad (15.13)$$

де  $E_{np}^i$  – економічний ефект від зниження трудомісткості;

$T_1, T_2$  – трудомісткість  $i$ -ї управлінської процедури (операції) до і після раціоналізації робіт, людино-дні;

$S$  – середня річна вартість людино-дня управлінського персоналу;

$n$  – число процедур (операцій).

Поліпшення структури апарату управління підприємством, механізація й автоматизація - найважливіші напрямки в його роботі. Ефективність у даному випадку розраховується в такий спосіб:

$$E_q = \left[ \left( \frac{\Phi_1}{\Phi_2} - 1 \right) q \right] S', \quad (15.14)$$

де  $E_q$  – економія витрат за рахунок умовного вивільнення працівників;  
 $\Phi_1, \Phi_2$  – фонд робочого часу в середньому на одного працюючого відповідно до і після раціоналізації, год.;  
 $Ч$  – чисельність працюючих до раціоналізації, чол.;  
 $S'$  – середня річна заробітна плата одного працівника.

Економія від скорочення витрат робочого часу і непродуктивних витрат управлінського персоналу визначається за такою формулою:

$$E_{B\Phi} = (B\Phi\Phi)S, \quad (15.15)$$

де  $E_{B\Phi}$  – економія за рахунок скорочення витрат робочого часу;  
 $B$  – скорочені втрати і непродуктивні витрати часу протягом робочого дня, год.;  
 $\Phi$  – чисельність працівників, що скоротили втрати і непродуктивні витрати, чол.;  
 $\Phi$  – річний фонд робочого часу одного працівника управління, дні;  
 $S$  – середня річна вартість однієї людино-години працівника управління.

Як відомо, великий збиток виробництву завдає плинність кадрів. Діяльність управлінського персоналу повинна бути спрямована на створення оптимальних умов роботи, організацію праці, задоволення особистих потреб і створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

Економія за рахунок зменшення плинності кадрів розраховується за формулою:

$$E_n = \sum_{i=1}^n P_q i \left(1 - \frac{K_{q2}}{K_{q1}}\right), \quad (15.16)$$

де  $E_n$  – економія за рахунок зменшення плинності кадрів;  
 $K_{q1}, K_{q2}$  – фактичний і очікуваний коефіцієнт плинності, %;  
 $\sum_{i=1}^n P_q i$  – середньорічний збиток підприємства від плинності кадрів (зниження продуктивності праці протягом двох тижнів у працівників, що вирішили звільнитися; низька продуктивність праці у знову прийнятих на роботу; витрати, пов'язані з навчанням тощо).

Ефективність управлінської праці можна визначити і за такими показниками, як розмір виробленої продукції на одного працівника апарату управління і величина співвідношення витрат на виробництво і на управління:

$$E_{yn} = O_{TP} / Ч_y, \quad (15.17)$$

де  $E_{yn}$  – ефективність управлінського персоналу;  
 $O_{TP}$  – річний обсяг товарної (валової) продукції;  
 $Ч_y$  – середньоспискова чисельність управлінського персоналу, чол.  
Ефективність витрат на управління:

$$E_{vy} = \frac{O_{т.п.}}{B_y}, \quad (15.18)$$

де  $E_{\text{ey}}$  – ефективність витрат на управління;  
 $B_y$  – сумарні річні витрати на управління.

Річні витрати на управління складаються із заробітної плати ІТП і службовців, витрат на матеріали, витрат на експлуатацію засобів оргтехніки й ЕОМ, накладних і одноразових витрат (придбання управлінської техніки й устаткування, фінансування орг-проектів тощо).

Загальні річні витрати на управління виробництвом:

$$B_y = B_{\Pi} + E_n B_{\text{од}}, \quad (15.19)$$

де  $B_y$  – приведені сумарні витрати на управління;

$B_{\Pi}$  – річні поточні витрати;

$E_n$  – нормативний коефіцієнт ефективності;

$B_{\text{од}}$  – одноразові витрати.

Річні поточні витрати визначаємо за формулою:

$$B_{\Pi} = B_M + B_{3\Pi} (1 + \alpha), \quad (15.20)$$

де  $B_{\Pi}$  – річні поточні витрати;

$B_M$  – витрати на матеріали для потреб управління;

$B_{3\Pi}$  – витрати на заробітну плату управлінського персоналу;

$\alpha$  – коефіцієнт накладних й інших витрат.

Накладні витрати складаються з витрат на відрядження, утримання транспорту, впровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій, охорону праці тощо.

Одноразові витрати ( $B_{\text{од}}$ ) визначаються за формулою:

$$B_{\text{од}} = B_{\text{tex.}} + B_{\text{НДР}}, \quad (15.21)$$

де  $B_{\text{tex.}}$  – сумарні витрати на техніку, що купується для управління;

$B_{\text{НДР}}$  – витрати на проведення НДР, оргпроекування, розробку заходів щодо удосконалення роботи управління.

Як бачимо, економічну ефективність управлінської праці можна визначити стосовно кожного з великої кількості показників виробничої діяльності, але жоден з них не дозволяє оцінювати ефективність управління в цілому.

Як узагальнюючий критерій економічної ефективності підприємства може виступати функція обмеженого числа найважливіших показників. Він може бути виражений у такому вигляді:

$$W = f (\Pi_{\Pi} \times \Pi_{\text{пр}} \times \Pi_{\text{уз}} \times \Pi_{\text{фзп}}), \quad (15.22)$$

де  $W$  – узагальнений критерій економічної ефективності фірми;

$\Pi_{\text{пр}}, \Pi_{\text{уз}}, \Pi_{\text{фз}}$  – показники підприємства (приріст прибутку, продуктивність праці, умовно-змінні витрати, фонд заробітної плати).

#### 15.4 Методика визначення економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення управління

Заходи щодо удосконалення управління виробництвом дозволяють скоротити апарат управління шляхом поліпшення його організаційної структури, збільшення обсягу виробництва. За цими напрямками варто визначати основні показники економічної ефективності раціоналізації систем управління виробництвом: річний економічний ефект; ріст продуктивності праці; строк окупності додаткових витрат капітальних вкладень.

Скорочуючи апарат управління, заощаджується фонд зарплати з урахуванням відрахувань на соціальне страхування. А це, у свою чергу, приведе до зниження собівартості продукції:

$$E_{\text{зп}} = \text{Ч}_{\text{скор}} \cdot \text{З}_{\text{ср}} \left( 1 + \frac{\text{П}_c}{100} \right), \quad (15.23)$$

де  $E_{\text{зп}}$  – економія заробітної плати;

$\text{Ч}_{\text{скор}}$  – число одиниць управлінського апарату, що скорочуються;

$\text{З}_{\text{ср}}$  – середньорічна зарплата на одного працівника апарату управління;

$\text{П}_c$  – відсоток відрахування на соціальне страхування.

Річний економічний ефект розраховується на основі приведених витрат:

$$E = [(S_1 + (E_H \times K_1)) - (S_2 + (E_H \times K_2))] = [(S_1 + (E_H \times K_1)) - [S_1 - E_{\text{зп}} + (E_H \times K_2)]], \quad (15.24)$$

де  $E_H$  – нормативний економічний ефект (за впровадження нової техніки 0,15).

Ріст продуктивності праці:

$$\Delta \text{ПП} = \frac{\text{ПП}_2 - \text{ПП}_1}{\text{ПП}_1} 100\%, \quad (15.24)$$

де  $\text{ПП}_1$ ,  $\text{ПП}_2$  – продуктивність праці до і після впровадження заходу:

$$\text{ПП}_1 = \frac{B_1}{\text{Ч}_1}; \text{ПП}_2 = \frac{B_1}{\text{Ч}_1 - \text{Ч}_e}, \quad (15.25)$$

де  $B_1$  – обсяг виробництва до впровадження заходу;

$\text{Ч}_1$  – чисельність працюючих до впровадження заходу;

$\text{Ч}_e$  – чисельність апарату управління після впровадження заходу (економія).

Строк окупності додаткових капітальних вкладень:

$$T_{\text{ок}} = \frac{K_2 - K_1}{S_1 - S_2}, \quad (15.26)$$

де  $K_1$ ,  $K_2$  – капітальні витрати до і після впровадження заходів щодо удо-



сконалення управління виробництвом;

$S_1$  – собівартість усієї продукції, що випускається, до впровадження заходів, перерахованої на обсяг виробництва після вдосконалення управління;

$S_2$  – собівартість продукції, що випускається, після впровадження заходу.

Собівартість усієї продукції, що випускається, після впровадження заходу:

$$S_2 = S_1 - E_{\text{зп}}, \quad (15.27)$$

де  $S_1$  – собівартість продукції, що випускалася до впровадження заходу;

$E_{\text{зп}}$  – економія заробітної плати.

При збільшенні обсягу виробництва в умовах впровадження заходів щодо удосконалення управління виробництвом річна економія розраховується за формулою:

$$E_2 = (a_1 - a_2) + \left( \frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) B_2 - (E_{\text{н}} \cdot K_{\text{дкв}}), \quad (15.28)$$

де  $a_1$  і  $a_2$  – умовно-змінні витрати в собівартості одиниці продукції до і після впровадження заходу;

$Y$  – річна сума умовно-постійних витрат у загальній собівартості всієї продукції, що випускається;

$B_1$  і  $B_2$  – обсяг виробництва до і після впровадження заходів;

$K_{\text{дкв}}$  – додаткові капітальні вкладення для впровадження заходу.

Якщо заходи щодо удосконалення управління одночасно скорочують чисельність і збільшують обсяг виробництва, то сума ефекту з обох напрямків додається. Показники росту продуктивності праці і строку окупності визначаються за наведеною вище формулою. Якщо для впровадження заходів щодо раціоналізації управління виробництвом розробляються кілька варіантів, то найбільш раціональний вибирається за мінімумом наведених витрат:

$$S_i + (E_{\text{н}} \times K_i) @ \min \quad (15.29)$$

Удосконалення управління виробництвом дозволяє також підняти якісний рівень прийняття управлінських рішень, підвищити оперативність у вирішенні виробничо-господарських питань, що важко оцінити кількісно. Тому іноді в цих випадках використовуються експертні оцінки.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Основна література

1. Керівництво організацією : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. – 244 с.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. С. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-е вид., випр., допов. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.
3. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 3-є вид. допов. і перероб. – Львів : Нац. ун-т «Львів. політехніка» (Инфор.-видав. центр «ИНТЕЛЕКТ+» Ін-т післядипломної освіти); «Інтелект-Захід», 2007. – 384 с.
4. Менеджмент: теорія і практика : навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін. – Київ : Атіка, 2007. – 564 с.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник для вузов / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 511 с. – (Серия «Золотой фонд российских учебников»).
6. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник / Р. Гріфін, В. Яцура ; наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів : БаК, 2001. – 624 с.

### Додаткові джерела

1. Андрійчук В. Менеджмент. Прийняття рішень і ризик : навч. посіб. для ВНЗ / В. Андрійчук, Л. Бауер. – Київ, 1998. – 316 с.
2. Андрушків Б. М. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми / Б. М. Андрушків, О.Є. Кузьмін. – Тернопіль : Лілея, 1997. – 292 с.
3. Анискин Б. Высший менеджмент для руководителя : учеб. пособие / Б. Анискин. – М. : Инфра-М, 2000. – 136 с.
4. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов н/Д : Феникс, 1998.
5. Арская Л. П. Японские секреты управления / Л. П. Арская. – М.: Уни-версум, 1991. – 118 с.
6. Бодди Д. Основы менеджмента / Д. Бодди, Р. Пептон ; пер с англ. – СПб., 2000. – 816 с.
7. Большаков А. С. Менеджмент: учеб. пособие / А. С. Большаков. - СПб.: Питер, 2000. – 160 с.
8. Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. – М. : Ин-т междунар. права и экономики ; Триада Лтд, 1997. – 384 с.
9. Виханский О. Менеджмент / О. Виханский. - 3-е изд. – М. : Гардерика, 2000. – 528 с.
10. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономика, 1995.
11. Вітвіцька Н. С. Контроль і ревізія : навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Н. С. Вітвіцька, О. Є. Кузьмінська. – Київ, 2000. – 166 с.
12. Власова Н. Руководство по управлению людьми / Н. Власова. – М.:

Инфра-М, 2000. – 304 с.

13. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли ; пер. с англ. – 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.

14. Гірняк О. М. Менеджмент : підруч. для студ. вищ. закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Львів : Магнолія, 2007. – 352 с.

15. Глухов В. Менеджмент : учебник / В. Глухов. – СПб. : спец. лит-ра, 2000. – 700 с.

16. Господарський кодекс України : офіц. текст. – Київ : Кондор, 2004. – 208 с.

17. Гребнев М. Н. Менеджмент / М. Н. Гребнев ; пер. с англ. – М., 1999. – 704 с.

18. Грейсон Д. К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д. К. Грейсон, К. О'Делл; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

19. Гурней Б. Введение в науку управления ; пер. с франц. – М.: Прогресс, 1969. – 432 с.

20. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб. : Питер, 2000. – 832 с.

21. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. - СПб., 1999. – 560 с.

22. Друкер П. Практика менеджмента : учеб. пособие / Друкер П. ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2000. – 398 с.

23. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1994.

24. Дункан Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Джек У. Дункан. – М. : Дело, 1996. – 274 с.

25. Егоров Ю. Н. Планирование на предприятии / Ю. Н. Егоров, С. А. Варакута. – М., 2001. – 176 с.

26. Завадський Й. С. Менеджмент - Management / Й. С. Завадський. – 2-е вид. – К. : Укр.-фін. ін-т менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.

27. Ильин А. И. Планирование на предприятии. Стратегическое планирование: учеб. пособие для вузов. Т.1 / А. И. Ильин, Л.М. Сеница. – Минск, 2000. – 416 с.

28. Ильин А. И. Планирование на предприятии. Тактическое планирование: учеб. пособие для вузов. Т.2 / А. И. Ильин, Л. М. Сеница. Минск., 2000. – 312 с.

29. История менеджмента: учеб. пособие / под ред. Д.Н. Валовой. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 256 с.

30. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учебник / Н. И. Кабушкин. – Минск : Экономпресс ; ФУА, 1998. – 284 с.

31. Кадзума Т. Вечный дух предпринимательства / Т. Кадзума ; пер. с япон. – Киев : Укрзакордонвизасервис, 1992. – 206 с.

32. Казанцев А. Менеджмент. Дайджест учебного курса / А. Казанцев. – М., 1999. – 252 с.

33. Казанцев А.К. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйст-

венных ситуациях, задачах и тестах : учеб. пособие / А. К. Казанцев, В. И. Подлесных, Т. С. Серова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 367 с.

34. Как работают японские предприятия / под ред. Я. Мондена. – М. : Экономика, 1989. – 262 с.

35. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Как развить уверенность в себе и добиться влияния на людей путем публичных выступлений. Как перестать беспокоиться и начать жизнь / Д. Карнеги. – Екатеринбург : ЛИТУР, 2001. – 720 с.

36. Классики менеджмента / под. ред. М. Корнера ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 1168 с.

37. Князев С. Управление. Искусство, наука, практика / С. Князев. – Минск : Армита-Маркет, 2002. – 512 с.

38. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.

39. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно ; пер. с англ. – М. : Либра, 1997.

40. Коропецкий И. С. Українські економісти ХІХ ст. та західна наука / І. С. Коропецький. – Київ : Либідь, 1993. – 192 с.

41. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : Дека, 1997. – 304 с.

42. Кравченко А. История менеджмента : учеб. пособие / А. Кравченко. – М. : Акад. проект, 2000. – 352 с.

43. Кредисова А. История учений менеджмента / А. Кредисова. - Київ : ВИРА-Р, 2000. - 336 с.

44. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : КОО Т-ва «Знання», 1999. – 556 с.

45. Кузьмін О. Є. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Г. Л. Вербицька, О. Г. Мельник. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. – 212 с.

46. Кузьмін О. Є. Бюджетування в системі управління організацією: теоретичні та прикладні засади: монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Кондор, 2007. – 234 с.

47. Кузьмін О. Є. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Кондор, 2008. – 312 с.

48. Кузьмін О. Є. Менеджмент японський. Економічна енциклопедія. У 3 т. Т.2 / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник; відп. ред. С. В. Мочерний. – Київ : Академія, 2001. – С. 315-317.

49. Кузьмін О. Є. Менеджмент: теоретичні засади та прикладні аспекти: конспект лекцій для студ. базових напрямів підготовки «Менеджмент» та «Економіка і підприємництво» / О. Є. Кузьмін, Л. С. Ноджак, О. Г. Мельник. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2006. – 152 с.

50. Куликов Г. В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Г. В. Куликов; ответств. ред. И. О. Фаризов. – М.: Экономика, 2000. – 247 с.

51. Курочкин А. С. Управление предприятием: учеб. пособие / А. С. Ку-

рочкин. – Киев : МАУП, 1998. – 144 с.

52. Курс для высшего управленческого персонала / сокращ. пер. с англ. – М. : Экономика, 1970. – 808 с.

53. Личность. Карьера. Успех. – СПб. : Золотой век, 1996. – 608 с.

54. Лукашевич М. П. Теорія і практика самоменеджменту: навч. посіб. / М. П. Лукашевич. – К.: МАУП, 1999. – 360 с.

55. Мартыненко Н. Менеджмент фирмы. Книга для предпринимателя / Н. Мартыненко. – Киев : Леся, 1995.

56. Мартыненко Н. Технология менеджмента : учебник для студ. высш. учеб. заведений / Н. Мартыненко. – Киев : Леся, 1997. – 800 с.

57. Мельник О. Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування) : монографія / О. Г. Мельник. – Львів : Укрпол, 2008. – 240 с.

58. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения / под. ред. О. А. Страховой. – СПб. : Питер, 2001. – 144 с.

59. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

60. Молдованов М. І. Сучасний діловий документ: зразки найважливіших документів українською мовою / М. І. Молдованов, Г. М. Сидорова. – Київ : Техніка, 1992. – 400 с.

61. Наука управляти: з історії менеджменту: Хрестоматія : навч. посіб. / пер. з рос. – Київ : Либідь, 1993. – 304 с.

62. Пивоварова С. Э. Международный менеджмент: учеб. для вузов / С. Э. Пивоварова. – СПб., 1999. – 624 с.

63. Практикум з менеджменту для студентів всіх форм навчання напряму «Менеджмент» дисципліни «Основи менеджменту» та напряму «Економіка і підприємництво» з дисципліни «Менеджмент» / укл. О. Є. Кузьмін, Р. З. Дарміць, Х. С. Передало та ін. – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львів, політехніка», 2003. – 112 с.

64. Пронников В. А. Японцы (этнопсихологические очерки) / В. А. Пронников, И. Д. Ладанов. – М.: ВиМ, 1996. – 400 с.

65. Пронников В. А. Управление персоналом в Японии / В. А. Пронников, И. Д. Ладанов. – М. : Экономика, 1989.

66. Пшенников В. Японский менеджмент. 27 уроков для нас / В. Пшенников. – М., 1997. – 192 с.

67. Родченко В. В. Международный менеджмент : учеб. пособие / В. В. Родченко. – Київ : МАУП, 2000. – 240 с.

68. Ру Д. Управління / Д. Ру, Д. Сулье ; пер. з фр. – Київ : Основи, 1995. – 442 с.

69. Семенова И. История менеджмента : учебник для вузов / И. Семенова. – М. : Юнити, – 222 с.

70. Семь нот менеджмента. Настольная книга руководителя / под ред. В. Красновой, А. Привалова. – М. : Журн. Эксперт, 2001. – 656 с.

- 71.Скворцов Н. Н. Теория и практика менеджмента: зарубежный опыт / Н. Н. Скворцов, Н. К. Назимова. – Київ : УкрИНТЕИ, 1992. – 64 с.
- 72.Соснин А. Основы теории і практики менеджменту / А. Соснин. – Київ : Умфиб, 2000. – 192 с.
- 73.Терещенко В. І. Наука керувати / В. І. Терещенко. – Київ : Знання, 1989. – 64 с.
- 74.Терещенко В. І. Організація і управління / В. І. Терещенко. – Київ : Знання, 1990. – 40 с.
- 75.Культура управления: теория и практика / Ткаченко А. М., Хмельнюк В. Я., Ангелов Г. В., Мардаровский Ф. З.; под. ред. Г. В. Ангелова, Ф. З. Мардаровского. – Одеса : Аспект, 1998. – 262 с.
- 76.Томпсон А. Стратегический менеджмент / А. Томпсон. – М.: Инфра-М, 2000. – 412 с.
- 77.Универсальный экономический словарь: Менеджмент, маркетинг, реструктуризация / под общ. науч. ред. Г. О. Швиданенка. – Київ, 1999. – 392 с.
- 78.Управление по результатам / Т. Санталайнен и др. – М. : Прогресс, 1993.
- 79.Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Вища шк., 1995. – 351 с.
- 80.Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Шегда – Київ : КОО Т-ва «Знання», 2002. – 528 с.
- 81.Шелдрейк Д. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Д. Шелдрейк. – СПб. – 352 с.
- 82.Шонесси О. Принципы организации управления фирмой / О. Шонесси. – М. : Бизнес- информ, 2000. – 296 с.
- 83.Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию : науч.-практ. пособие / Г. В. Щекин. – Київ : Украина, 1994. – 399 с.
- 84.Юкаева В. С. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов / В. С. Юкаева. – М., 1999. – 292 с.
- 85.Янг С. Системное управление организацией / С. Янг; пер. с англ. - М. : Совет. радио, 1972. – 456 с.

*Навчальне видання*

**ПОЛЧАНІНОВА** Ірина Леонідівна,  
**СЕГЕДА** Ірина Василівна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
з курсу

**«МЕНЕДЖМЕНТ»**

*(для студентів 4–5 курсів денної та заочної форм навчання  
за спеціальністю 242 – Туризм)*

Відповідальний за випуск С. О. Погасій

*За авторською редакцією*

Комп'ютерне верстання *І. Л. Полчанінової*

План 2015, поз. 171Л

---

Підп. до друку 09.09.2015

Формат 60x84/16

Друк на ризографі

Ум. друк. арк. 11,3

Тираж 50 пр.

Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017 р.